

УДК 658.8:339.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.177-186>**Ткачова С.С.**

кандидат економічних наук

Державний біотехнологічний університет

Tkachova Svitlana

PhD in Economic Sc.

State Biotechnological University

<https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>**Васильєв Г.В.**

Державний біотехнологічний університет

Vasiliev Grigory

State Biotechnological University

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОДАЖІВ У СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ

Питання розвитку ефективних систем менеджменту продажів у сучасних компаніях є вельми актуальними. У науковій праці вивчено практичний досвід торговельної компанії «Metro Україна» щодо формування та розвитку системи менеджменту продажів. Унікальність системи охарактеризовано за: бізнес-моделлю, яка постійно удосконалюється; цільовими сегментами ринку, для задоволення потреб яких працює компанія; розвитком власних торгових марок; розвитком партнерської електронної комерції та сервісів доставки; впровадженням та масштабуванням цифрових рішень та інноваційних систем продажу товарів; комерційною командою працівників. Реалізація визначених у науковій праці напрямів розвитку системи менеджменту продажів допоможе компанії «Metro Україна» досягти стратегічних цілей та реалізувати Стратегію розвитку до 2030 року і Стратегію сталого розвитку до 2040 року.

Ключові слова: менеджмент продажів, система менеджменту продажів, компанія «Metro Україна», менеджмент організації, управління організаційними змінами та розвитком, управлінський консалтинг.

DEVELOPMENT OF A SALES MANAGEMENT SYSTEM IN A MODERN COMPANY

The issues of developing effective sales management systems in modern companies are very relevant, since such systems ensure increased profitability, competitiveness of companies, as well as their long-term development. The scientific work studies the practical experience of the trading company «Metro Ukraine» in the formation and development of a sales management system. The company «Metro Ukraine» is part of the German international corporation «Metro AG», which has been operating in the Ukrainian trade market since 2003. The uniqueness of the company's sales management system is characterized by: a business model that is constantly being improved; target market segments, the needs of which the company works to meet; development of its own brands; development of partner e-commerce and delivery services; implementation and scaling of digital solutions and innovative systems for selling goods; commercial team of employees. As a result of the study, the conclusions were drawn that the company «Metro Ukraine», thanks to the development of the sales management system, has become: a multi-channel company; expanded target market segments; develops the production of goods under its own brands; has international product quality certification; develops a hybrid model of operating activities «offline + online»; actively implements digital technologies and strategies in management and operational activities; has formed a highly professional general team of employees, which includes 18 functional teams; the effectiveness of the current sales management system is confirmed by the trends in the company's financial results for the period 2022-2024. The directions for the development of the sales management system at Metro Ukraine have been determined and justified taking into account the key provisions of the sCore 2030 Growth Strategy and the 2040 Sustainable Development Strategy of the international company Metro AG, as well as the 2030 Development Strategy and the 2040 Sustainable Development Strategy of Metro Ukraine. Successful implementation of the directions identified in the scientific work will help Metro Ukraine achieve its strategic goals.

Keywords: sales management, sales management system, «Metro Ukraine» company, management of organizations; management of organizational changes and development; management consulting.

JEL classification: I10, I20, I21, I81.

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Ткачова С.С., Васильєв Г.В., 2026

Постановка проблеми. Теоретичним і практичним аспектам формування та розвитку ефективних систем менеджменту продажів у сучасних компаніях приділяється все більше уваги у наукових працях закордонних і українських вчених, у публікаціях експертів та практиків. Менеджмент продажів є важливим елементом успішної бізнес-стратегії будь-якої виробничо-торговельної або торговельної компанії, що прагне досягти високих результатів на ринку. В умовах глобальних викликів, цифровізації, зростаючої конкуренції вміння будувати сучасні системи продажів, ефективно управляти продажами, забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів стає вирішальним чинником успіху для сучасних компаній. Як свідчить передовий досвід, ефективні системи менеджменту продажів забезпечують підвищення прибутковості, конкурентоспроможності компаній, а також їх довгостроковий розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Українськими та закордонними вченими у наукових працях активно розглядається сутність понять «управління продажами», «менеджмент продажів», «sales management» з використанням функціонального, процесного та комбінованого підходів. Так, для формування авторської редакції визначення сутності поняття «управління продажами» Тімченко О. Д. використано функціональний та процесний підходи [1]; у визначенні Чернобровкіної С. В. представлено процесний підхід [2]; трактування Бужимської К. О. має ознаки функціонального підходу [3]; Безтелесною Л. І., на наш погляд, використовується комбінований підхід [4]. Щодо структури системи менеджменту продажів Бужимська К. О. розглядає її як об'єднання елементів маркетингу, менеджменту та торгівлі [3]; Чернобровкіна С. В. до основних елементів системи додає управління командою продажів (персоналом) [2].

При цьому сучасні компанії під час формування та розвитку ефективних систем менеджменту продажів використовують дієві елементи, які є недостатньо вивченими у наукових підходах. Додаткових досліджень потребують такі елементи, як: постійне удосконалення бізнес-моделей, розширення цільових сегментів ринку і каналів продажів, використання цифрових рішень, впровадження інновацій, відповідність викликам сьогодення та вимогам сталого розвитку тощо.

Мета статті: вивчення та популяризація досвіду торговельної компанії «Metro Україна» щодо формування та розвитку ефективної системи менеджменту продажів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у науковій праці використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Так, аналітичний метод використано для вивчення наукових підходів щодо трактування сутності понять «управління продажами», «менеджмент продажів», «sales management»; системний метод дозволив розглядати менеджмент продажів як об'єднання та взаємозв'язок елементів менеджменту, маркетингу, торгівлі, персоналу, інновацій; метод збору даних застосовано для формування загальної характеристики компанії «Metro Україна», а також діючої системи менеджменту продажів; елементи фінансово-економічного аналізу використано під час оцінки ефективності системи менеджменту продажів компанії «Metro Україна» за період 2022-2024 рр. Основні характеристики та цільові показники Стратегії зростання «sCore» та Стратегії сталого розвитку міжнародної компанії «Metro AG» подано з використанням методу прогнозування, а для вивчення та представлення практичного досвіду компанії «Metro Україна» застосовано метод бенчмаркінгу.

Виклад основних результатів дослідження. Компанія «Metro Україна» («Metro Cash & Carry») є частиною німецької міжнародної корпорації «Metro AG». На українському ринку компанія працює з 2003 року і наразі управляє 22 класичними центрами оптової торгівлі «Metro Cash & Carry» у 16 областях та 3-ма магазинами смарт-формату у 3-х містах країни. Компанія працює за напрямками оптової торгівлі для бізнес-клієнтів (B2B-модель) та роздрібною торгівлі для кінцевих споживачів (B2C-модель), а також у сегменті сервісів доставки та партнерської електронної комерції. Асортимент компанії включає 25 тис. товарів, у т.ч. 8-ми власних торгових марок (ВТМ). За понад 20 років діяльності в Україні компанія інвестувала в національну економіку понад 600 млн євро. Обсяги діяльності компанії характеризують такі показники: протягом 2023 року «Metro Україна» обслуговувала 1,4 млн покупців; за цей рік отримано 25,5 млрд грн доходу; за результатами 2024 року дохід компанії становив 28,8 млрд грн [5]; дохід компанії у 2025 році склав 33,92 млрд грн [6].

Протягом 23 років діяльності «Metro Україна» посідає лідерські позиції на ринку оптової торгівлі країни. За цей час компанія активно розвивалась, змінювала стратегії розвитку відповідно до ринкових ситуацій, знаходилась у складних обставинах, впроваджувала антикризові рішення. Необхідно відмітити, що з самого початку виходу на ринок торгівлі України, компанія здобула і протягом всього часу підтримує авторитет одного з найкращих роботодавців країни: з офіційною заробітною платою та офіційним працевлаштуванням персоналу за всіма нормами законодавства, а також із соціальним пакетом, страхуванням та навчанням, повагою до працівників, можливостями для розвитку, соціальною відповідальністю, чесністю ведення бізнесу.

На українському ринку компанія «Metro Україна» стала одним з провідних ритейлерів, який задає вектори розвитку галузі, є прикладом для інших компаній у побудові та розвитку ефективної системи менеджменту продажів. Унікальність системи визначається бізнес-моделлю, яка постійно удосконалюється; цільовими сегментами ринку, для задоволення потреб яких працює компанія; розвитком власних торгових марок; розвитком партнерської електронної комерції та сервісів доставки; впровадженням та масштабуванням цифрових рішень та інноваційних систем продажу товарів; комерційною командою працівників; відповідністю Стратегіям зростання та сталого розвитку міжнародної та української компаній – «Metro AG» і «Metro Україна» (рис. 1).

Визначені нами етапи удосконалення бізнес-моделі «Metro Україна» свідчать про те, що змінився формат

операційної діяльності компанії. У 2003 році компанія «Metro» почала працювати в Україні у форматі «Cash&Carry», що у перекладі з англійської мови означає – «плати й забирай». Це формат дрібнооптової торгівлі без доставки, в якому бізнес-клієнти самостійно обирають товари, оплачують їх готівкою або картою та одразу забирають.

За рахунок того, що компанія також почала працювати у сегменті роздрібних продажів, розвивати сервіси доставки та партнерську електронну комерцію, вона стала мультиканальною торговельною компанією. Станом на теперішній час, враховуючи зміни в системі продажів, за позицією керівництва, компанію правильно називати «Metro Україна». Назва «Metro Cash&Carry» обмежує принцип мультиформатності [8].

Щодо цільових сегментів ринку, для задоволення яких працює компанія, необхідно відмітити наступне. Систему менеджменту оптових продажів у «Metro Україна» сфокусовано на основних групах клієнтів: HoReCa (готелі, ресторани, кафе) та трейдерах (дрібнооптових покупцях, роздрібних продавцях – підприємцях, які працюють у сфері торгівлі та здійснюють закупівлю для свого бізнесу).

Важливою цільовою аудиторією компанії також є група кінцевих споживачів та домогосподарств, для яких «Metro Україна» є місцем для вигідних закупівель з найкращим асортиментом та високою якістю [9].

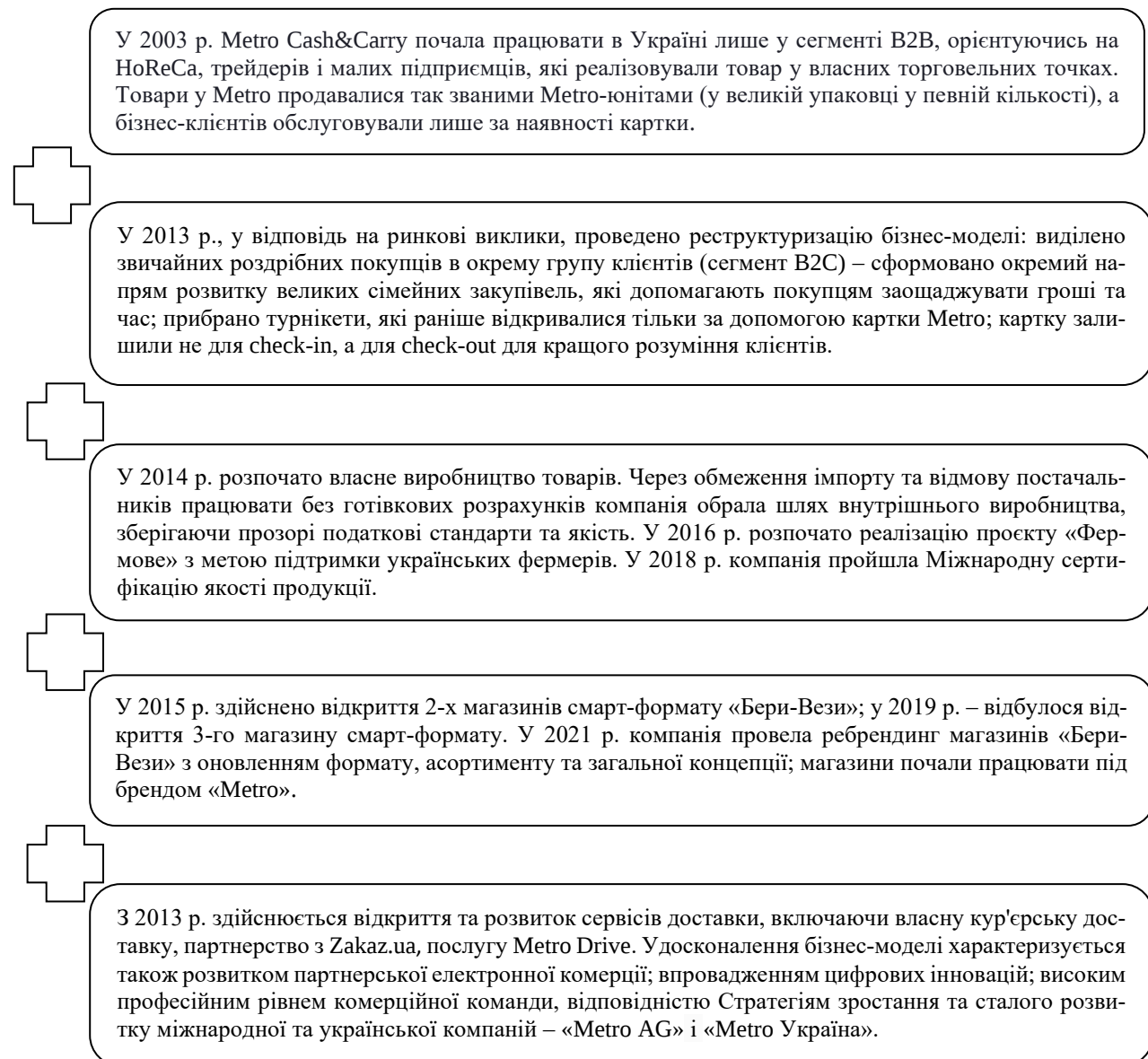


Рис. 1 Етапи удосконалення бізнес-моделі компанії «Metro Україна»

Джерело: складено авторами за [7-8].

З початком повномасштабного російського вторгнення в Україну у компанії сформувався новий сегмент клієнтів – громадські організації та військові, які закуповують товари для фронту [10].

Кожній групі клієнтів компанія пропонує спеціальні умови для співпраці. Так, групі HoReCa-клієнтів, відповідно до бізнес-стратегії, надаються комплексні рішення та сервіси, що спрощують їхні бізнес-

процеси [9]. Для цієї групи клієнтів створено цілу екосистему, яка об'єднує: продукти і систему потрібного цінника; онлайн-замовлення і службу доставки; послуги сейлз-менеджерів; фінансову підтримку у вигляді кредитних ліній, можливості реструктуризації заборгованостей; різноманітну комунікаційну та консультаційну підтримку; юридичну консультацію; допомогу промоцією у соціальних мережах; зворотний зв'язок, завдяки якому «Metro Україна» коригує асортимент [11]. Для групи HoReCa-клієнтів компанія створила окремий додаток MCompanion, який зберігає історію замовлень, дозволяє перевіряти баланс, цифрові рахунки, робити замовлення. В якості переваг співпраці підприємств сегменту HoReCa компанія «Metro Україна» визначає: оптові ціни; 5-ти річну гарантію наявності посуду Metro Pro; додаток MCompanion; навчальні заходи та майстер-класи, послуги персонального менеджера та консультації сомельє; адресну бізнес-доставку; широку лінійку товарів власних торгових марок; програму лояльності «Metro Club»; гарантії якості продуктів [12].

Трейдерам від компанії пропонуються: вигідні оптові ціни та знижки на товари; доступ до широкого асортименту товарів, включно з товарами BTM; надійне партнерство – можливість закупки сертифікованих товарів в одному місці; зручні цифрові інструменти; послуги з доставки, можливість попереднього замовлення товарів. Для доступу до цих переваг трейдерам необхідно оформити картку клієнта, яку можна отримати, підтвердивши підприємницьку діяльність.

Для сегменту громадських організацій та військових компанія запустила програму вдячності: знижки для учасників та учасниць бойових дій [10].

Стратегічним напрямом розвитку системи менеджменту продажів компанія вважає розвиток власних торгових марок, які трактуються в «Metro Україна» як «діалог між покупцем і ритейлом про цінності» [11]. «Metro Україна» налічує 8 ключових власних брендів, які охоплюють категорії food та non-food, представлені у різних цінових сегментах та покликані закривати потреби фокусних груп клієнтів компанії: HoReCa, трейдерів та кінцевих споживачів. У портфелі BTM компанії «Metro Україна» близько 40% продукції виробляється локально в Україні, решта 60% – імпортується. Партнерами компанії щодо виробництва товарів BTM є 200 виробників. Асортимент товарів BTM постійно розвивається. У 2025 році він поповнився на понад 800 нових артикулів у різних категоріях [13].

У відкритих публікаціях зазначаються різні цільові показники за роками щодо питомої ваги товарів власних торгових марок в асортименті «Metro Україна». Так, підводячи підсумки роботи у воєнному 2022 р., генеральна директорка компанії Олена Вдовиченко зазначала, що доля продажів власних торгових марок складає 20+%; метою компанії до 2030 року є досягнення 45% продажів [11]. Станом на початок 2025 р., частка власних брендів в асортименті досягла 25% і, за позицією керівництва, компанія не зупиняється на досягнутому [10]. В інтерв'ю ТОП-менеджерок компанії – Катерини Кірнесенко (начальниці відділу управління

брендом) та Альони Штанько (керівниці відділу BTM) зазначено, що, станом на середину 2025 року, показник частки продажів товарів BTM становить більше 20%; до 2030 року компанія ставить за мету досягти мінімум 30% [13].

Система менеджменту продажів у компанії «Metro Україна» в якості важливого напрямку розвитку визначає електронну комерцію. У публікації за авторством генеральної директорки компанії від 12 січня 2022 року зазначалося: «Щоб конкурувати із магазинами біля дому, ми активно розвиваємо електронну комерцію. Така стратегія омніканальності дозволяє нам нарощувати частку ринку, не відкриваючи торгових центрів. За останні два роки частка e-commerce зросла у компанії з 3% до 10%» [14].

Необхідно зазначити, що, станом на початок 2022 р., частка онлайн-продажів загалом на ринку торгівлі країни дорівнювала 1,5%. За позитивними прогнозами експертів передбачалося, що протягом декількох років частка може зрости до 5%. За таких умов для компанії «Metro Україна» в якості оптимальної на найближчі 10 років вважалася гібридна модель операційної діяльності: «офлайн + онлайн» [14]. Станом на грудень 2024 р., частка онлайн продажів компанії становила 4,5-5%. Цей канал продажів використовується переважно роздрібними покупцями. Для компанії така частка онлайн продажів не є значною [8].

У складі діючої системи менеджменту продажів компанії «Metro Україна», а також для її подальшого розвитку важливе місце займають сервіси доставки. До основних сервісів доставки відносяться:

- доставка через Zakaz.ua: співпраця діє з 2013 року, дозволяє замовляти товари з «Metro» з доставкою до дверей у багатьох містах України;

- Metro Drive (Click & Collect): послуга самовивозу, що дозволяє оформити замовлення, а потім забрати сформовані продукти з парковки торговельних центрів (ТЦ), що заощаджує час;

- бізнес-доставка (B2B): спеціалізована кур'єрська доставка для ресторанів та бізнес-клієнтів, що включає можливість замовлення товарів власних торгових марок, таких як Metro Professional, Metro Chef, RIOBA, ARO [15];

- Metro Delivery Додаток: спеціалізований мобільний додаток для замовлення їжі та продуктів [16];

- офіційний інтернет-магазин: на сайті Metro.ua є можливість оформити доставку кур'єром, актуальну для фізичних осіб та підприємств.

Компанія «Metro Україна» трансформує та розвиває систему продажів за допомогою новітніх технологій, активно впроваджує цифрові інструменти та стратегії. Компанія використовує різні рівні диджиталізації бізнес-процесів: від відомих систем SAP, Salesforce чи Cornerstone до рішень, створених власним центром розробки. Використовуються власні проекти Data Lake та Machine Learning, розгорнуті у хмарі Google Cloud. Компанія працює з low code/no-code-платформами та роботами UI-path для автоматизації нескладних процесів. Відділ розробки активно використовує технології

штучного інтелекту (ШІ), наприклад, GitHub Copilot. Також ШІ вже певний час є частиною управлінських процесів для відділів фінансів, маркетингу, HR, імпорту, ціноутворення. Роботи та чат-боти активно використовуються у фінансах, HR, комунікаціях [17].

Компанія «Метро Україна» постійно впроваджує інновації в систему менеджменту продажів. Так, у 2021 р. впровадила, а у 2023 р. масштабувала інноваційну систему покупок «Metro Fast Line» у трьох містах України: в мультиканальних центрах оптової торгівлі Києва, Вінниці та Івано-Франківська. «Metro Fast Line» – це перша в Україні безконтактна система сканування, зважування та оплати товарів. За допомогою безкоштовного мобільного додатку (доступного на Android та iOS) або спеціальних сканерів, розташованих на вході до ТЦ, клієнти можуть: одразу в торговій залі самостійно відсканувати товари; миттєво перевірити візок з покупкою на спеціальній ваговій платформі, не викладаючи товар на касову стрічку; оплатити покупку на стійці самооплати [18]. За три роки клієнти скористалися цією системою понад 640 тис. разів, а середній час на підтвердження покупки та оплати склав усього дві хвилини. Це надзвичайно високий показник ефективності, який свідчить про готовність українців до цифрових рішень у повсякденному шопінгу. Саме такі результати надали компанії «Метро Україна» впевненість щодо масштабування сервісу і запуску його в інших містах. Інноваційну систему покупок, яку також називають технологією безконтактного шопінгу, у 2025 році було масштабовано у центрах оптової торгівлі Дніпра та Одеси [19].

Компанія приділяє велику увагу формуванню та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Так, з початку 2022 року у компанії створено умови для опанування співробітниками цифрових технологій за допомогою платформи диджитальної грамотності Digit.All. У кожній посаді в «Метро Україна» є своя диджитальна роль. Це враховується у профілях посад, а отже впливає на вимоги, грейдинг, компенсації, методи розвитку та залучення талантів [17].

Менеджмент продажів у компанії здійснюється загальною комерційною командою, до складу якої входять 18 функціональних команд, серед яких: управління діяльністю торговельних центрів, команда розвитку, управління персоналом, юридичного управління, фінансового управління, управління якістю та ін. [20]. Генеральна директорка компанії зазначає про високий рівень ефективності загальної комерційної команди та її функціональних складових тезою про те, що «правильні фахівці знаходяться на правильних місцях». Команду, разом зі стратегією, О. Вдовиченко називає головними чинниками успіху «Метро Україна». Загальна кількість працівників компанії у 2022 році становила 3 482 особи; у 2023 – 3 134 особи [21]; у 2024 – 3 151 особа [5]; у 2025 році – 3 500 осіб [6].

Про ефективність діючої системи менеджменту продажів свідчать тенденції зміни показників фінансових результатів компанії за період 2022-2024 рр. [21]. Так, за аналізований період спостерігалось: зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 42,6% (від 20,2 до 28,8 млрд грн.); зростання показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 31,8% (від 17,1 до 23,9 млрд грн.); зростання валового прибутку на 58,7% (від 3,04 до 1,8 млрд грн.); як наслідок негативного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на операційну діяльність компанії, прибуток від операційної діяльності зменшився на 56,7% (від 1,3 до 0,561 млрд грн.); щодо показника чистого фінансового результату, за підсумками 2022 і 2023 рр. компанія мала збитки (відповідно 0,658 і 0,422 млрд грн.), у 2024 отримано прибуток 0,108 млрд грн. В якості кризового року за низкою показників визначено 2022 р.

Для визначення та обґрунтування напрямів розвитку системи менеджменту продажів у компанії «Метро Україна» вивчено ключові положення Стратегії зростання «sCore» та Стратегії сталого розвитку міжнародної компанії «Metro AG», а також Стратегії розвитку та Стратегії сталого розвитку компанії «Метро Україна» (рис. 2).

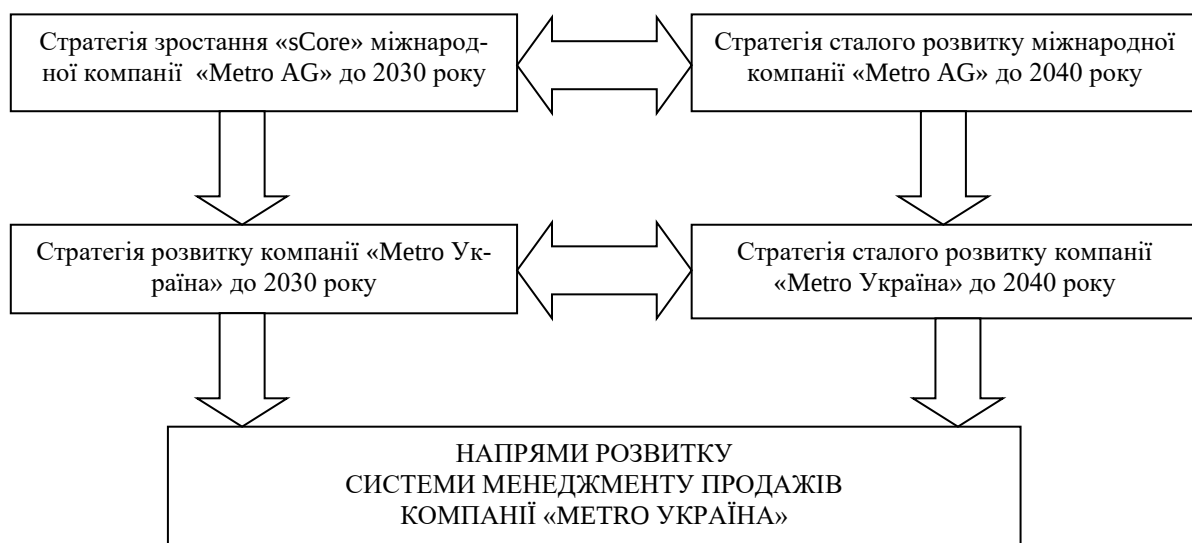


Рис. 2 Визначення напрямів розвитку системи менеджменту продажів у компанії «Метро Україна»
Джерело: складено авторами самостійно.

Нову «Стратегію зростання «sCore» 2030» (Стратегія) міжнародної компанії «Metro AG» було представлено на початку 2022 р. Назва Стратегії поєднує в собі комбінацію англійських слів «score» (кількість набраних балів, що символізує досягнення заявлених цілей), та «core» (ядро – сильне оптове ядро «Metro»). Відповідно до Стратегії, у найближчі роки компанія має на меті прискорити темпи свого зростання, максимізувати ціннісні пропозиції та посилити свої позиції

провідного оптового гравця на ринку харчових продуктів у світі до 2030 року [22]. За планом реалізація «Стратегії зростання «sCore» 2030» здійсниться завдяки досягненню поставлених стратегічних цілей за кількісними показниками у визначені терміни (табл. 1). Передбачено 2 етапи реалізації Стратегії: 1) 2022-2025 роки; 2) 2025-2030 роки. Фінансування Стратегії зростання відбуватиметься за рахунок операційного бізнесу.

Таблиця 1

Стратегічні цілі компанії «Metro AG»

Показник	Кількісне значення	Термін, рік
Загальний обсяг продажів	на 3-5% CAGR* (щорічно)	2022-2025
Загальний обсяг продажів	40 млрд євро	2025-2030
EBITDA	на 3-5% CAGR* (щорічно)	2022-2025
EBITDA	2 млрд євро	2030
Інвестиції в розвиток	2,5% від загального обсягу продажів	2025
Інвестиції в розвиток	1,5% від загального обсягу продажів	2025-2030
Вільний грошовий потік	0,6 млрд євро	2030
Відношення чистого боргу до EBITDA	зниження приблизно в 2,5 рази (до цільового значення)	2025
Частка оптової торгівлі для професійних клієнтів (HoReCa і Traders)	понад 80%	2030
	66%	2022
Частка продажу товарів власних торгових марок (BTM)	понад 35%	2030
	17%	2022
Частка продажів каналу FSD (доставки товарів професійним клієнтам)	більше, ніж в 3 рази	2030
Частка онлайн продажів на онлайн-маркетплейсі Metro Markets	40% або понад 3 млрд євро	2030

Примітка. CAGR* – (Compound Annual Growth Rate) – це сукупний середньорічний темп зростання, який показує, на скільки відсотків у середньому збільшувався показник (інвестиції, виручка) за рік протягом певного періоду.

Джерело: складено авторами за [22-23].

Стратегія зростання «sCore» складається з 4-х основних елементів (рис. 3).

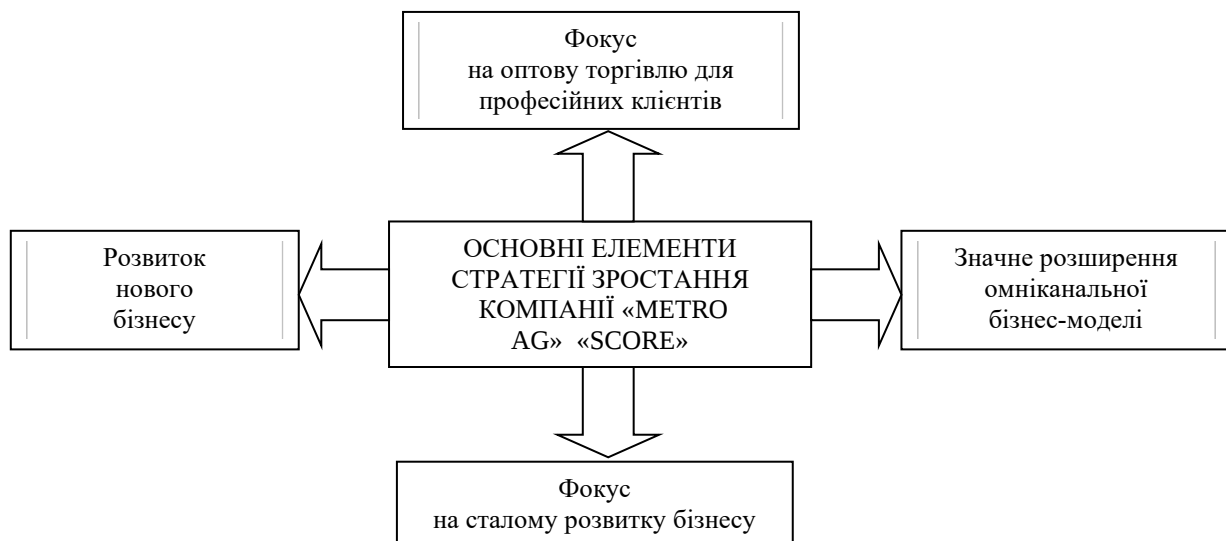


Рис. 3 Основні елементи «Стратегії зростання «sCore» 2030»

Джерело: складено і доповнено авторами за [22].

1. Фокусування на оптовій торгівлі для професійних клієнтів передбачає удосконалення асортименту товарів, розширення асортименту товарів власних торгових марок для задоволення потреб цієї цільової групи. У результаті реалізації «Стратегії зростання «sCore» 2030» система менеджменту продажів компанії «Metro AG» максимально зосередиться на оптовій торгівлі для професійних клієнтів, досягнувши за цим напрямом показника більше 80% продажів. Також планується збільшення продажів за допомогою каналу FSD – доставки товарів професійним клієнтам більше, ніж у 3 рази.

2. Значне розширення омніканальної бізнес-моделі передбачає забезпечення зростання обсягів онлайн продажів до 40% або до понад 3 млрд євро до 2030 року. Омніканальність об'єднує всі канали комунікації (сайт, соцмережі, офлайн-магазини, месенджери, телефон тощо) в єдину систему, забезпечуючи безшовний, персоналізований та послідовний досвід для клієнта.

3. Напрямок розвитку нового бізнесу передбачає розширення концепції франшизи для клієнтів-трейдерів і подальший розвиток бізнесу з ключовими клієнтами сфери HoReCa.

4. Фокус на сталому розвитку компанії передбачає уникнення пластикових і харчових відходів, а також продовження розширення асортименту екологічно чистих продуктів. Фокусування компанії на сталому розвитку дозволить досягти показника кліматичної нейтральності до 2040 року. Елемент «фокус на сталому розвитку бізнесу» доповнено нами з метою підкреслення того, що інтенсивне зростання відбуватиметься за принципом сталого розвитку.

Основні положення та стратегічні цілі компанії «Metro AG» для компанії «Metro Україна» є головними орієнтирами, для досягнення яких компанія сформулювала власну Стратегію розвитку до 2030 року. Враховуючи вплив такого глобального виклику, як тривала повномасштабна російська агресія проти України, у серпні 2022 року розроблену Стратегію було адаптовано під умови, що склалися, але без внесення змін до значень цільових показників 2030 року. Визначено ризики, які можуть негативно вплинути на реалізацію Стратегії та досягнення стратегічних цілей компанії «Metro Україна». За наявності прогнозів щодо продовження війни, за позицією керівництва компанії, стратегічні цільові орієнтири можуть бути переглянуті та уточнені [8].

Досягнення показників сталого розвитку передбачається окремою «Стратегією сталого розвитку «Metro AG» 2040». Контроль за досягненням показників здійснюється у щорічних Звітах сталого розвитку компанії «Metro AG». Міжнародна компанія має значні досягнення за цим напрямом, щорічно формує звіти, за результатами досягнень входить до складу світових індексів та рейтингів.

Компанія «Metro Україна» за напрямом сталого розвитку посідає лідерські позиції серед українського бізнесу. За результатами роботи у 2022-2023 рр. компанією було сформовано перший «Звіт із гуманітарної

місії та сталого розвитку «Metro Україна»: «Ініціативи, які дають перспективи» 2022-2023» [5]. Серед головних напрямів сталого розвитку, на яких зосередилась компанія: гуманітарна місія; підтримка співробітників та їхніх родин; соціальні програми, націлені на підтримку; реалізація стратегії неупередженості та безбар'єрності; партнерство із Всеукраїнським сучасним центром Superhumans; екологічні проекти.

В якості важливої пропозиції є рекомендація для компанії «Metro Україна» щодо продовження практики формування звітів зі сталого розвитку за міжнародними стандартами. Як свідчить досвід, реалізація проектів та програм сталого розвитку позитивно впливають на ставлення до компанії практично всіх груп стейкхолдерів: суспільства, клієнтів, бізнес-партнерів, держави, працівників компанії та ін.

Систематизація інформації про напрями та проекти сталого розвитку, які реалізуються компанією «Metro Україна», дозволили зробити висновок, що саме за цим напрямом компанія є лідером серед українського бізнесу за кількістю відкритих публікацій. Зроблено висновок, що сталий розвиток у компанії «Metro Україна», поряд з окремим напрямом і стратегією, є також частиною загальної стратегії компанії та елементом корпоративної культури. Це важливий обов'язковий елемент, який охоплює всі процеси роботи: від операційної діяльності до підтримки партнерів у їхніх прагненнях до сталої відповідальності. За 23 роки присутності на ринку торгівлі «Metro Україна» безперервно вдосконалює практики у сфері сталого розвитку та впроваджує рішення, які допомагають оптимізувати використання природних ресурсів, скорочувати вуглецевий слід, здійснювати екологічне управління та безпеку праці, забезпечувати енергозбереження та економію води, переробляти відходи тощо. На наш погляд, компанія є прикладом для наслідування, виконує важливу просвітницьку місію про сталий розвиток. Компанія «Metro Україна» прагне не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, а й створювати умови, у яких кожен співробітник/-ця і партнер/-ка можуть долучитися до глобальних змін на планеті [24].

Пошук та систематизація інформації про функціонування та розвиток компаній «Metro AG» та «Metro Україна» у відкритих джерелах дозволило відмітити, що на сторінках Вікіпедії міжнародної та української компаній «Metro» оновлення інформації здійснюється несистематично. В якості рекомендації пропонується виправити цей недолік, оскільки він негативно впливає на авторитет компаній у зовнішньому середовищі.

Необхідною для реалізації, на наш погляд, також є пропозиція щодо оприлюднення на офіційних сайтах повних редакцій або ключових положень Стратегії зростання «sCore міжнародної компанії «Metro AG» 2030, Стратегії розвитку компанії «Metro Україна» 2030, Стратегії сталого розвитку міжнародної компанії «Metro AG» 2040, Стратегії сталого розвитку компанії «Metro Україна» 2040. Для стейкхолдерів є важливими довгострокові перспективи компаній.

Отже, за результатами вивчення практичного досвіду компанії «Metro Україна» визначено напрями

подальшого розвитку її системи менеджменту продажів (рис. 4). Реалізація напрямів дозволить компанії «Metro Україна» урахувати досягнення і можливості

для розвитку, а також забезпечить відповідність Стратегіям розвитку міжнародної компанії «Metro AG».

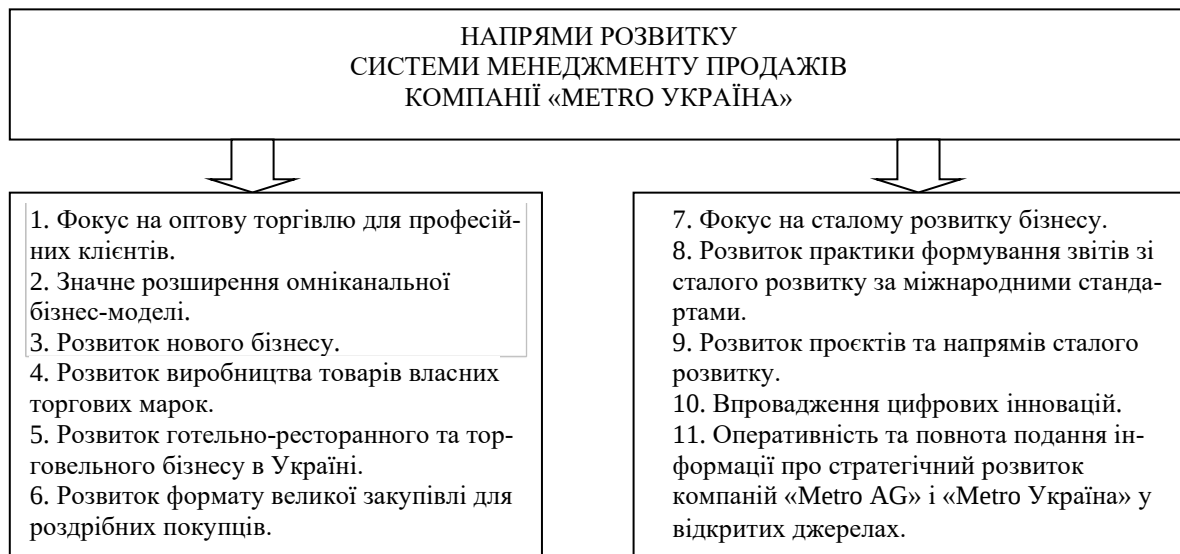


Рис. 4 Напрями розвитку системи менеджменту продажів компанії «Metro Україна»

Джерело: складено авторами самостійно.

Висновки. У науковій праці вивчено практичний досвід торговельної компанії «Metro Україна» щодо формування та розвитку системи менеджменту продажів. Компанія «Metro Україна» є частиною німецької міжнародної корпорації «Metro AG», яка працює на українському ринку торгівлі з 2003 року, сформувала і постійно розвиває ефективну систему менеджменту продажів. Унікальність системи менеджменту продажів компанії охарактеризовано за: бізнес-моделлю, яка постійно удосконалюється; цільовими сегментами ринку, для задоволення потреб яких працює компанія; розвитком власних торгових марок; розвитком партнерської електронної комерції та сервісів доставки; впровадженням та масштабуванням цифрових рішень

та інноваційних систем продажу товарів; комерційною командою працівників. Визначено напрями подальшого розвитку системи менеджменту продажів, відповідно до Стратегій розвитку міжнародної компанії «Metro AG», а також з урахуванням досягнень та можливостей для розвитку компанії «Metro Україна». Успішна реалізація всіх визначених напрямів зможе допомогти компанії «Metro Україна» у досягненні поставлених стратегічних цілей.

Декларація про використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки наукової статті інструменти штучного інтелекту не використовувалися.

Список використаних джерел:

1. Тімченко О. Д. Теоретична сутність поняття управління продажами. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2021. Вип. 2(34). С. 74-81. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/1c078fc9-6afa-44d1-a38f-9f276a83e679/content> (дата звернення: 21.07.26).
2. Чернобровкіна С. В. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Управління продажем та клієнтським сервісом» для здобувачів першого (бакалавр) рівня вищої освіти освітньої програми «Маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг». Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 68 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/82772> (дата звернення: 21.07.26).
3. Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Підприємництво і торгівля. 2022. № 33. С. 24-30. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03>
4. Безтелесна Л. І. Управління продажами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2023. 108 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/26168/> (дата звернення: 21.07.26).
5. Звіт із гуманітарної місії та сталого розвитку «Metro Україна»: «Ініціативи, які дають перспективи» 2022-2023. URL: <https://promotions.metro.ua/zvit-iz-gumanitarnoyi-misiyi-ta-stalogo-rozvitku-metro-ukrayina/page/1> (дата звернення: 10.07.2026).
6. Metro Україна увійшла до топ-10 лідерів ринку ритейлу України. URL: <https://promotions.metro.ua/metro-ukrayina-uviiishla-do-top-10-lideriv-rinku-riteilu-ukrayini/page/1> (дата звернення: 10.07.2026).
7. Metro в Україні 20 років. Який шлях західний ритейлер пройшов на українському ринку. URL: <https://rau.ua/news/metro-v-ukraini-20-rokiv/> (дата звернення: 10.07.2026).

8. Let's Talk – Олена Вдовиченко, генеральна директорка Метро Україна. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=o843MVWurYM> (дата звернення: 10.07.2026).
9. Павло Кожухар: «2025-й буде в нашій компанії роком своїх торгових марок». URL: <https://allretail.ua/interviews/80365-pavlo-kozhuhar-2025-y-bude-u-nashiy-kompaniji-rokom-vlasnih-torgovih-marok> (дата звернення: 10.07.2026).
10. Частка власних брендів у нашому асортименті вже досягла 25%, – Олена Вдовиченко, «Метро Україна». URL: <https://delo.ua/business/castka-vlasnix-brendiv-u-nasomu-asortimenti-vze-dosyagla-25-olena-vdovichenko-metro-ukrayina-442553/> (дата звернення: 10.07.2026).
11. Воєнний час не зупинив нас: Метро Україна в очікуванні нових перемог у 2023 році. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/metro-ukrajina-pro-2022-2023-roki-v-ochikuvanni-novih-peremog-gendirektor-olena-vdovichenko-50289753.html> (дата звернення: 10.07.2026).
12. «Метро Україна»: 21 рік підтримки HoReCa та сталого розвитку бізнесу. URL: <https://forbes.ua/ru/leadership/metro-ukraina-21-rik-pidtrimki-horeca-ta-stalogo-rozvitku-biznesu-29082024-23160> (дата звернення: 10.07.2026).
13. Інтерв'ю топ-менеджерок Метро Україна: як ритейлер змінює підхід до закупівель. URL: <https://rau.ua/news/metro-ukraina-9/> (дата звернення: 10.07.2026).
14. Метро в Україні: Частка e-commerce досягла 10%. URL: <https://allretail.ua/news/76098-metro-v-ukrajini-chastka-e-commerce-dosyagla-10> (дата звернення: 10.07.2026).
15. Бізнес-доставка. URL: <https://www.Metro.ua/Dostavka/Dostavka-B2B> (дата звернення: 10.07.2026).
16. Новий застосунок MCompanion. URL: <https://www.Metro.ua/mcompanion> (дата звернення: 10.07.2026).
17. Анна Толмачова, Метро Україна: Залишатися ефективним у сучасному світі без технологій неможливо. URL: <https://rau.ua/news/anna-tolmachova-metro/> (дата звернення: 10.07.2026).
18. Метро Україна масштабує технологію безконтактного сканування та оплати товарів. Як це працює. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/Metro-ukraina-7/> (дата звернення: 10.07.2026).
19. Fast Line тепер в Дніпрі та Одесі: Метро Україна запускає технологію безконтактного шопінгу. URL: <https://rau.ua/news/fast-line-metro-ukraina/> (дата звернення: 10.07.2026).
20. Знайомимось з командами «Метро Україна». URL: <https://careers.Metro.ua/komandy> (дата звернення: 10.07.2026).
21. Метро Україна. Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/32049199/finances> (дата звернення: 10.07.2026).
22. Метро AG оголосила про впровадження нової бізнес-стратегії «sCore» з амбітними цілями до 2030 року. URL: <https://allretail.ua/news/76406-metro-ag-ogolosila-pro-vprovadzhennya-novoji-biznes-strategiji-sore-z-ambitnimi-cilyami-do-2030-roku> (дата звернення: 10.07.2026).
23. Метро планує збільшити частку BTM до 35%, e-commerce – до 40%. URL: <https://allretail.ua/news/76367-metro-planuye-zbilniti-chastku-vtm-do-35-e-commerce-do-40> (дата звернення: 10.07.2026).
24. «Метро Україна» запускає комунікаційну платформу для сталого розвитку HoReCa-бізнесу. URL: <https://forbes.ua/company/metro-ukraina-zapuskae-komunikatsiynu-platformu-dlya-stalogo-rozvitku-horeca-biznesu-28102025-33488> (дата звернення: 10.07.2026).

References:

1. Timchenko O. D. (2021). Teoretychna sutnist poniattia upravlinnia prodazhamy. [The theoretical essence of the concept of sales management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, (2(34)), 74-81. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/1c078fc9-6afa-44d1-a38f-9f276a83e679/content> [in Ukrainian].
2. Chernobrovkina S.V. (2024) Oporny konспект lektsii z dysypliny «Upravlinnia prodazhem ta klientskym servisom» dlia zdobuvachiv pershoho (bakalavr) rivnia vyshchoi osvity osvitnoi prohramy «Marketynh» spetsialnosti 075 «Marketynh». [Reference lecture notes on the discipline "Sales and Customer Service Management" for applicants of the first (bachelor's) level of higher education of the educational program "Marketing" specialty 075 "Marketing"]. NTU «KhPI» [in Ukrainian].
3. Buzhymyska, K. O. (2022). Orhanizatsiia efektyvnoi systemy upravlinnia prodazhamy na vyrobnycho-torhovelnomu pidpriemstvi. [Organization of an effective sales management system at a manufacturing and trading enterprise]. *Podpriemnytstvo i Torhivlia*, (33), 24-30. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-03> [in Ukrainian].
4. Beztelesna L.I. (2023). Upravlinnia prodazhamy: navch. posib. [Sales management: training manual]. NUVHP [in Ukrainian].
5. Zvit iz humanitarnoi misii ta staloho rozvytku «Metro Ukraina»: «Initsiatyvy, yaki daiut perspektyvy» 2022-2023. [Report on the humanitarian mission and sustainable development of "Metro Ukraine": "Initiatives that give prospects" 2022-2023]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://promotions.metro.ua/zvit-iz-humanitarnoyi-misiyi-ta-stalogo-rozvitku-metro-ukrayina/page/1> [in Ukrainian].
6. Metro Ukraina uviishla do top-10 lideriv rynku ryteilu Ukrainy. [Metro Ukraine entered the top 10 leaders of the Ukrainian retail market]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://promotions.metro.ua/metro-ukrayina-uvishla-do-top-10-lideriv-rynu-riteilu-ukrayini/page/1> [in Ukrainian].
7. Metro v Ukraini 20 rokiv. Yakyy shliakh zakhidnyi ryteiler proishov na ukrainskomu rynku. [Metro in Ukraine for 20 years. What path has the Western retailer taken on the Ukrainian market]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://rau.ua/news/metro-v-ukraini-20-rokiv/> [in Ukrainian].

8. Let's Talk – Olena Vdovychenko, heneralna dyrektorka Metro Ukraina. [Let's Talk – Olena Vdovychenko, CEO of Metro Ukraine]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://www.youtube.com/watch?v=o843MVWurYM> [in Ukrainian].
9. Pavlo Kozhukhar: «2025-y bude v nashii kompanii rokom svoikh torhovykh marok». [Pavlo Kozhukhar: "2025 will be the year of our trademarks in our company"]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://allretail.ua/interviews/80365-pavlo-kozhukhar-2025-y-bude-u-nashiy-kompaniji-rokom-vlasnih-torgovih-marok> [in Ukrainian].
10. Chastka vlasnykh brendiv u nashomu asortymenti vzhe dosiahla 25%, – Olena Vdovychenko, "Metro Ukraina". [The share of our own brands in our assortment has already reached 25%, - Olena Vdovychenko, "Metro Ukraina"]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://delo.ua/business/castka-vlasnix-brediv-u-nasomu-asortimenty-vze-dosyagla-25-olena-vdovichenko-metro-ukrayina-442553/> [in Ukrainian].
11. Voiennyi chas ne zupynyv nas: Metro Ukraina v ochikuvanni novykh peremoh u 2023 rotsi. [Wartime did not stop us: Metro Ukraine is expecting new victories in 2023]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://biz.nv.ua/ukr/markets/metro-ukrajina-pro-2022-2023-roki-v-ochikuvanni-novih-peremog-gendirektor-olena-vdovichenko-50289753.html> [in Ukrainian].
12. «Metro Ukraina»: 21 rik pidtrymky HoReCa ta staloho rozvytku biznesu. [Metro Ukraine: 21 years of supporting HoReCa and sustainable business development]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://forbes.ua/ru/leadership/metro-ukraina-21-rik-pidtrimki-horeca-ta-stalogo-rozvitku-biznesu-29082024-23160> [in Ukrainian].
13. Interviu top-menedzherok Metro Ukraina: yak ryteiler zminiue pidkhid do zakupivel. [Interview with top managers of Metro Ukraine: how the retailer is changing its approach to procurement]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://rau.ua/news/metro-ukraina-9/> [in Ukrainian].
14. Metro v Ukraini: Chastka e-commerce dosiahla 10%. [Metro in Ukraine: The share of e-commerce reached 10%]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://allretail.ua/news/76098-metro-v-ukrajini-chastka-e-commerce-dosyagla-10> [in Ukrainian].
15. Biznes-dostavka. [Business delivery]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://www.Metro.ua/Dostavka/Dostavka-B2B> [in Ukrainian].
16. Novyi zastosunok MCompanion. [New MCompanion application]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://www.Metro.ua/mcompanion> [in Ukrainian].
17. Anna Tolmachova, Metro Ukraina: Zalyshatysia efektyvnym u suchasnomu sviti bez tekhnolohii nemozhlyvo. [Anna Tolmachova, Metro Ukraine: It is impossible to remain effective in the modern world without technology]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://rau.ua/news/anna-tolmachova-metro/> [in Ukrainian].
18. Metro Ukraina masshtabuie tekhnolohiiu bezkontaktynoho skanuvannia ta oplaty tovariv. Yak tse pratsiuie. [Metro Ukraine is scaling contactless scanning and payment technology. How it works]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/Metro-ukraina-7/> [in Ukrainian].
19. Fast Line teper v Dnipri ta Odesi: Metro Ukraina zapuskaie tekhnolohiiu bezkontaktynoho shopinhu. [Fast Line is now in Dnipro and Odessa: Metro Ukraine launches contactless shopping technology]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://rau.ua/news/fast-line-metro-ukraina/> [in Ukrainian].
20. Znaiomymosia z komandamy «Metro Ukraina». [Let's get acquainted with the Metro Ukraine teams]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://careers.Metro.ua/komandy> [in Ukrainian].
21. Metro Ukraina. Finansova zvitnist. [Metro Ukraine. Financial statements]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://clarity-project.info/edr/32049199/finances> [in Ukrainian].
22. Metro AG oholosyla pro vprovadzhennia novoi biznes-stratehii «sSore» z ambitnymy tsiliamy do 2030 roku. [Metro AG announced the implementation of a new business strategy “sCore” with ambitious goals until 2030]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://allretail.ua/news/76406-metro-ag-ogolosila-pro-vprovadzhennya-novoji-biznes-strategiji-ssore-z-ambitnimi-cilyami-do-2030-roku> [in Ukrainian].
23. Metro planuie zbilshyty chastku VTM do 35%, e-commerce – do 40%. [Metro plans to increase the share of private label to 35%, e-commerce to 40%]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://allretail.ua/news/76367-metro-planuye-zbilniti-chastku-vtm-do-35-e-commerce-do-40> [in Ukrainian].
24. «Metro Ukraina» zapuskaie komunikatsiynu platformu dlia staloho rozvytku HoReCa-biznesu. [Metro Ukraine launches a communication platform for the sustainable development of the HoReCa business]. (n.d.). Name of Website. Retrieved July 10, 2026, from <https://forbes.ua/company/metro-ukraina-zapuskaie-komunikatsiynu-platforu-dlya-stalogo-rozvitku-horeca-biznesu-28102025-33488> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 30.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.