

## Управління бізнес-процесами в компанії METRO Cash & Carry

*Діана Пигинька*

*здобувачка освітньої програми «Менеджмент»,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: PyhynkaDP@krok.edu.ua*

*Ганна Пазєєва*

*заступник завідувача кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: Pazeeva@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності ефективне управління бізнес-процесами є ключовим чинником успіху торговельних компаній. Зокрема, це стосується таких міжнародних мереж, як METRO Cash & Carry, які оперують в умовах постійної трансформації попиту, впровадження цифрових технологій та необхідності швидкої адаптації до ринкових змін. Актуальність дослідження зумовлена потребою у підвищенні ефективності управлінських рішень шляхом оптимізації логістичних, маркетингових та фінансових процесів компанії.

**Мета дослідження:** розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в компанії METRO Cash & Carry для підвищення її конкурентоспроможності на українському ринку.

**Об'єкт дослідження:** система управління бізнес-процесами компанії METRO Cash & Carry в Україні.

**Предмет дослідження:** методи, моделі та інструменти управління логістикою, фінансами, маркетингом та інноваційними процесами в компанії METRO Cash & Carry, з урахуванням специфіки українського ринку.

### **Завдання дослідження**

1. Проаналізувати теоретичні підходи до управління бізнес-процесами у сфері торгівлі.
2. Дослідити діяльність METRO Cash & Carry в Україні.
3. Оцінити ефективність управлінських рішень компанії за ключовими показниками.
4. Визначити проблеми та перспективи оптимізації бізнес-процесів.
5. Надати рекомендації щодо покращення ефективності управління.

**Методологія дослідження.** У роботі застосовано комплексний підхід, який включає: економіко-статистичний аналіз; SWOT-аналіз; методи прогнозування; аналіз ефективності логістичних, маркетингових та фінансових процесів; порівняльний аналіз діяльності METRO щодо конкурентів.

**Виклад основного матеріалу.** Управління бізнес-процесами розглядається як система взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання ресурсів та оптимізацію операційної діяльності. Сучасні науковці та практики виділяють такі підходи до управління бізнес-процесами: функціональний, процесний, системний,

інноваційний та цифровий (McKinsey, 2022; Bain, 2021 [4; 5]). Особлива увага приділяється моделі Business Process Management (BPM), яка дозволяє інтегрувати стратегічне планування з оперативною діяльністю підприємства. У контексті компаній роздрібної торгівлі BPM передбачає управління ланцюгом постачання, обслуговуванням клієнтів, управлінням запасами та аналітикою продажів у реальному часі.

Цифровізація управління стала ключовим фактором підвищення гнучкості й швидкості реагування на зміни ринку. Використання Big Data, систем ERP, CRM, SCM та BI-аналітики дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати попит, знижувати витрати та покращувати взаємодію з клієнтами (Deloitte, 2023; Euromonitor, 2023 [6; 9]). Аналізуючи діяльність METRO Cash & Carry, нами було встановлено, що компанія METRO Cash & Carry Україна є частиною міжнародної корпорації METRO AG, яка працює в понад 30 країнах. Вона спеціалізується на оптовій торгівлі для малого та середнього бізнесу (HoReCa, ритейл, офіси), забезпечуючи комплексне постачання товарів широкого асортименту. На основі аналізу внутрішніх звітів компанії та відкритих джерел (річні звіти, маркетингові огляди, статистика Держстату [2; 3]) встановлено, що компанія має розгалужену логістичну мережу, яка включає склади, торгові центри, транспортні підрозділи. Значну частку витрат становлять логістика та енергоресурси, що робить актуальним питання оптимізації процесів. METRO активно впроваджує цифрові рішення, це електронні платформи замовлень, мобільні застосунки для клієнтів, автоматизація закупівель. У маркетинговій діяльності спостерігається акцент на персоналізацію пропозицій та розвиток B2B-сервісів. Клієнтська база переважно сформована з юридичних осіб, проте компанія також працює з кінцевими споживачами через програму «METRO для всіх».

Проведено багатовимірний аналіз оцінки ефективності управління бізнес-процесів на основі таких критеріїв:

- Фінансова ефективність: за даними звітності METRO AG за 2022–2023 роки, компанія демонструє стабільні темпи зростання виручки в Україні. Водночас рентабельність знижується через зростання собівартості логістичних операцій та інфляційний тиск.

- Логістика: ключовими проблемами залишаються витрати на паливо, втрати під час зберігання та транспортування, нерівномірне завантаження складів. Існує потенціал для впровадження моделей JIT (just-in-time) та зональної логістики.

- Маркетинг: зростає частка цифрових каналів комунікації (таргетинг, email-кампанії, мобільні додатки). Відгуки клієнтів свідчать про необхідність покращення асортиментної політики у деяких регіонах.

- Клієнтська лояльність: індекс NPS (Net Promoter Score) за внутрішніми оцінками становить середній рівень. Існує потенціал для покращення через посилення програми лояльності та інтеграцію клієнтської аналітики.

На основі аналізу сформульовано такі рекомендації для METRO Cash & Carry:

- Впровадження цифрових рішень: використання Big Data для прогнозування попиту та управління запасами; автоматизація бухгалтерського обліку, документообігу, контролю залишків.

- Оптимізація логістики: впровадження системи just-in-time; вдосконалення маршрутного планування на основі GPS-аналітики; централізація складів з урахуванням регіональних потреб.

- Маркетингова трансформація: перехід до омніканальної моделі продажів; персоналізовані пропозиції через аналіз поведінки клієнтів; розвиток партнерських програм з локальними виробниками.

- Постачання та закупівлі: використання електронних торговельних майданчиків для оптимізації роботи з постачальниками; укладання довгострокових контрактів для зниження цінових ризиків.

Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом METRO Cash & Carry для: зниження логістичних та адміністративних витрат; оптимізації управління товарними залишками; покращення якості обслуговування клієнтів, особливо в сегменті HoReCa; збільшення прибутку та конкурентоспроможності на українському ринку.

Висновки: У ході дослідження встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успішної діяльності компаній у сфері оптової та роздрібної торгівлі. Аналіз діяльності METRO Cash & Carry показав високий потенціал для оптимізації логістичних, маркетингових і фінансових процесів. Виявлено, що впровадження цифрових технологій, зокрема Big Data, ERP і CRM-систем, дозволяє значно підвищити гнучкість управлінських рішень і покращити взаємодію з клієнтами. На основі багатовимірної оцінки сформульовано рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів компанії. Практична реалізація запропонованих рішень сприятиме зниженню витрат, підвищенню рентабельності, зміцненню конкурентоспроможності та покращенню обслуговування клієнтів METRO Cash & Carry на українському ринку.

**Ключові слова:** управління компанією, ефективність, бізнес-процеси, логістика, маркетинг, цифрові технології, METRO Cash & Carry, стратегічне управління.

### Список використаних джерел

1. METRO Cash & Carry. Офіційний вебсайт компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.com>
2. METRO AG. Річний звіт 2022–2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.metro.com/investor-relations>
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. McKinsey & Company. Тренди в роздрібній торгівлі та управлінні ланцюгами постачання / McKinsey Insights. – 2022.
5. Bain & Company. Перспективи ринку роздрібної торгівлі в Україні [Електронний ресурс]. –

2021. – Режим доступу: <https://www.bain.com>

6. *Deloitte Insights*. Перспективи розвитку ринку роздрібної торгівлі та логістики [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.deloitte.com>

7. *Supply Chain Management Review*. Інновації в управлінні постачанням та логістикою. – 2021.

8. *Statista*. Дані ринку роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.statista.com>

9. *Euromonitor*. Конкурентне середовище ринку роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://www.euromonitor.com>