

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Західнодонбаський інститут
(назва навчального підрозділу)

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА
(ПРОЕКТ)

Менеджмент

(назва дисципліни)

на тему: **Професійні якості керівника і оцінка ефективності їх реалізації в
управлінні сучасною організацією**

Студента Варьоха Яна Миколаївна

курсу II
групи ІН35-8-24-Б1М(4.63)

напряму підготовки (спеціальності) Менеджмент

спеціалізації

Керівник Абдулов Р.М.
доцент кафедри, к.п.н.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала
Кількість балів: ECTS

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЛІ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ КОМПАНІЄЮ	5
1.1. Роль керівництва та лідерства в управлінні підприємством.....	5
1.2. Підходи та міжнародний досвід управління сучасними організаціями	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»	13
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна».....	13
2.2. Аналіз ефективності системи управління та якостей керівника ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна».....	16
2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень керівника та їх вплив на фінансові показники ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»	19
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЛІ КЕРІВНИЦТВА У ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».....	23
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	30
ДОДАТКИ	33

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, цифрової трансформації бізнесу та високої конкуренції успішність діяльності організацій значною мірою залежить від професіоналізму керівника, його управлінських компетентностей, лідерських якостей і здатності ефективно приймати стратегічні та оперативні рішення. Глобалізація, швидкі зміни зовнішнього середовища, впровадження інноваційних технологій та необхідність оперативного реагування на виклики сьогодення висувають нові вимоги до особистості сучасного керівника. Саме професійні якості керівника визначають рівень ефективності управління персоналом, формування корпоративної культури, забезпечення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Водночас важливого значення набуває оцінювання ефективності реалізації професійних якостей керівника в процесі управління організацією, що дозволяє визначити сильні сторони управлінської діяльності, виявити резерви її вдосконалення та підвищити результативність функціонування підприємства.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління сучасними організаціями шляхом розвитку професійних, управлінських і лідерських компетентностей керівників. В умовах динамічних змін бізнес-середовища, цифровізації управлінських процесів та зростання ролі людського капіталу саме якість керівництва стає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці, ефективності управлінських рішень та формування довгострокових конкурентних переваг.

Метою курсової роботи є дослідження професійних якостей керівника та оцінка ефективності їх реалізації в управлінні сучасною організацією на прикладі ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити роль керівництва та лідерства в управлінні організаційними змінами;
- охарактеризувати підходи та міжнародний досвід управління сучасними організаціями;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»;
- провести аналіз ефективності системи управління та професійних якостей керівника ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»;
- оцінити ефективність управлінських рішень керівника та їх вплив на фінансові показники підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення ролі керівництва в процесах управління ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна».

Об'єктом дослідження є система управління сучасною організацією.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування, розвитку та реалізації професійних якостей керівника, а також оцінювання ефективності їх впливу на результати управління підприємством на прикладі ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні *методи пізнання*, серед яких методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економічного та фінансового аналізу, статистичний, графічний, експертний методи, а також методи оцінювання ефективності управлінської діяльності та прийняття управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» для вдосконалення системи управління, розвитку професійних компетентностей керівників, підвищення ефективності управлінських рішень, покращення організаційної діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЛІ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ КОМПАНІЄЮ

1.1. Роль керівництва та лідерства в управлінні підприємством

Керівник, який володіє розвиненими організаторськими навичками, здатний оперативно та об'єктивно аналізувати ситуацію, визначати пріоритетні завдання та відокремлювати реальні можливості від нереалістичних планів. Такий фахівець уміє правильно розраховувати часові межі виконання поставлених завдань і забезпечувати їх своєчасне виконання. Вважається, що ключовою характеристикою ефективного організатора є здатність швидко знаходити раціональні методи й інструменти для розв'язання управлінських проблем [1].

Лідерство розглядається як процес цілеспрямованого впливу на працівників з метою об'єднання їхніх зусиль для досягнення спільних результатів. У сучасних умовах лідер виконує не лише функції прийняття управлінських рішень, а й виступає джерелом мотивації для персоналу, створює сприятливі умови для професійного розвитку працівників та формування їхніх компетенцій. Важливою відмінністю лідера від традиційного керівника є орієнтація на натхнення колективу, впровадження нових ідей та формування довірливих відносин у команді [2].

Зміст поняття лідерства доцільно розглядати через систему основних складових, які представлені на рис. 1.2.

Необхідною передумовою ефективного лідерства є наявність влади в межах певних формальних або неформальних організацій різного рівня та масштабу – від державних структур і міждержавних об'єднань до органів місцевого самоврядування, трудових колективів і громадських груп чи рухів. Офіційні повноваження лідера, як правило, визначаються та закріплюються законодавчо. Водночас незалежно від рівня організації, важливою складовою діяльності лідера є підтримка з боку суспільства або колективу, що проявляється у соціальному, психологічному та емоційному визнанні його авторитету серед підлеглих [3].



Рис. 1.1. Характеристика ключових аспектів лідерства

Джерело: [4]

Значення лідерства у процесі управління персоналом полягає у створенні сприятливого організаційного середовища, формуванні ефективної корпоративної культури, підвищенні результативності діяльності підприємства та забезпеченні професійного розвитку працівників. Основні складові цієї ролі систематизовано та подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні елементи ролі лідерства в управлінні персоналом

Елемент	Характеристика
Створення мотиваційного середовища	Лідери відіграють важливу роль у формуванні позитивного робочого середовища, яке сприяє залученню працівників до активної діяльності.
Розвиток командної роботи	Лідер здатний об'єднувати працівників навколо спільних цілей і сприяти співпраці та ефективній комунікації в колективі. Він допомагає визначити сильні сторони кожного працівника та розподіляє завдання відповідно до їхніх компетенцій.
Ініціювання змін та інновацій	Лідери сприяють упровадженню нових ідей, технологій і процесів у діяльність організації, а також заохочують працівників до створення інноваційних рішень і розвитку творчого мислення.
Підвищення продуктивності персоналу	Завдяки ефективному лідерству працівники відчують свою значущість у компанії, що позитивно впливає на їхню мотивацію та рівень продуктивності праці.
Формування корпоративної культури	Лідери відіграють ключову роль у формуванні організаційних цінностей та етичних норм, які визначають поведінку працівників і стиль управління в компанії.

Джерело: [5-6]

Аналізуючи результати, представлені на рис. 1.2, можна зробити висновок, що найбільш уживаним ключовим словом є «лідерство», яке виступає своєрідним центральним елементом серед інших понять. Власне це ще раз підтверджує вагоме значення лідерства у процесах управління змінами та його суттєвий вплив на розвиток і трансформацію підприємств.

В табл. 1.2 наведено характеристику ролі керівника в управлінні організацією.

Таблиця 1.2

Характеристика ролі керівника в управлінні підприємством

Складова	Характеристика	Вплив
Стратегічна	Визначення місії, бачення та довгострокових цілей розвитку підприємства	Забезпечує стійкий розвиток підприємства, зміцнення конкурентних переваг
Організаційна	Координація діяльності структурних підрозділів та розподіл ресурсів	Підвищує ефективність використання ресурсів та узгодженість роботи персоналу
Лідерська	Формування корпоративної культури, мотивація та згуртування колективу	Сприяє підвищенню продуктивності праці та лояльності персоналу
Комунікаційна	Забезпечення ефективного обміну інформацією між працівниками та зовнішнім середовищем	Покращує взаємодію між підрозділами та якість управлінських комунікацій
Управлінська	Прийняття управлінських рішень та контроль їх виконання	Забезпечує своєчасне досягнення поставлених цілей та ефективність управління
Інноваційна	Ініціювання та впровадження нових технологій і методів управління	Підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища
Соціальна	Створення сприятливого психологічного клімату та розвиток персоналу	Зменшує плинність кадрів, підвищує мотивацію та задоволеність працею
Контрольна	Моніторинг результатів діяльності та оцінювання ефективності роботи	Забезпечує досягнення запланованих результатів та мінімізацію управлінських ризиків
Представницька	Представлення інтересів підприємства перед партнерами, державними органами та громадськістю	Формує позитивну ділову репутацію та сприяє розвитку партнерських відносин

Джерело: [7-10]

Дані табл. 1.2 свідчать, що роль сучасного керівника є багатогранною та охоплює стратегічні, організаційні, лідерські, комунікаційні, управлінські,

інноваційні, соціальні, контрольні й представницькі аспекти діяльності. Ефективне поєднання зазначених ролей забезпечує узгоджену роботу структурних підрозділів, підвищує якість управлінських рішень, сприяє розвитку персоналу та формуванню позитивної корпоративної культури. Отже, професійні якості керівника виступають одним із ключових чинників ефективного функціонування сучасної організації та її сталого розвитку.

1.2. Підходи та міжнародний досвід управління сучасними організаціями

Сучасні трансформаційні процеси на підприємствах відбуваються в умовах поступового розвитку економічного середовища та посилення вимог до ефективності управління. Протягом останніх десятиліть українські компанії функціонують у динамічному середовищі, яке характеризується активним впливом глобалізаційних процесів, розширенням міжнародної співпраці та впровадженням інноваційних технологій. У таких умовах особливого значення набуває роль лідера, який має забезпечити готовність організації до змін та сприяти її адаптації до нових умов функціонування.

Одним із ключових напрямів сучасних трансформацій є активне впровадження цифрових технологій і автоматизованих систем управління. Використання сучасних інформаційних рішень, таких як системи планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та інші цифрові інструменти, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, оптимізації бізнес-процесів і більш раціональному використанню ресурсів. У цьому контексті важливою є діяльність лідера, який ініціює впровадження нових технологій, організовує навчання персоналу та забезпечує контроль за ефективністю реалізації змін [11].

В табл. 1.3 наведено міжнародний досвід управління компаніями в контексті трансформацій.

Таблиця 1.3

Характеристика міжнародного досвід управління світовими компаніями в умовах трансформаційних змін

Компанія	Напрями трансформації	Інструменти управління
Apple	Перехід від виробництва персональних комп'ютерів до створення комплексної цифрової екосистеми продуктів і сервісів	Впровадження інноваційних технологій, розвиток власних операційних систем, інтеграція апаратного та програмного забезпечення, орієнтація на якість продукції
Tesla	Розвиток електромобілів, автономних систем керування та технологій відновлюваної енергетики	Використання сучасних виробничих технологій, автоматизація процесів, інвестування у дослідження та розробки (R&D)
Google (Alphabet)	Розширення діяльності у сфері пошукових технологій, штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових платформ	Використання гнучких методів управління проєктами, інвестування у цифрові технології, розвиток інноваційних центрів
Microsoft	Перехід від традиційного програмного забезпечення до хмарних технологій і цифрових сервісів	Впровадження цифрової трансформації, розвиток хмарних платформ, оптимізація бізнес-процесів
Meta (Facebook)	Трансформація від соціальної мережі до компанії, що розвиває метавсесвіт і цифрові технології комунікації	Інвестування у віртуальні технології, модернізація цифрових платформ, розвиток нових бізнес-моделей

Джерело: [12-16]

Отже, досвід таких компаній, як Apple, Tesla, Google (Alphabet), Microsoft та Meta (Facebook), демонструє, що ефективне управління трансформаційними процесами сприяє розширенню ринків діяльності, підвищенню ефективності використання ресурсів і створенню нових бізнес-моделей. Узагальнення цього досвіду може бути використане вітчизняними підприємствами для вдосконалення процесів розвитку та підвищення результативності їх діяльності в умовах сучасних економічних змін.

Далі доцільно розглянути особливості стилів управління на прикладі провідних світових компаній та визначити взаємозв'язок між їх застосуванням і фінансовими результатами діяльності підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Оцінка стилів управління провідних світових компаній

Компанія	Керівник	Стиль	Критерії ефективності управління
Apple	Стів Джобс, Тім Кук	Візійний та системно- орієнтований	Визначення пріоритетних напрямів діяльності є основою успіху, оскільки зосередження ресурсів на ключових сферах забезпечує лідерські позиції компанії на ринку
Tesla	Ілон Маск	Візійний та інноваційно- орієнтований	Стратегічне бачення розвитку сприяє трансформації галузей, оскільки чітко визначені цілі формують спільне бачення компанії та її споживачів
Google (Alphabet)	Ларрі Пейдж, Сергій Брін, Сундар Пічаї	Децентра- лізований та інноваційний	Передача повноважень працівникам сприяє розвитку інновацій, оскільки автономність підвищує творчий потенціал персоналу та відповідальність за результати
Microsoft	Сатя Наделла	Гнучкий та трансформаційний	Адаптивність забезпечує стабільність компанії, адже культура постійного навчання дозволяє швидко реагувати на зміни середовища
Meta (Facebook)	Марк Цукерберг	Відкритий та комунікаційно- орієнтований	Прозора комунікація сприяє згуртованості колективу, оскільки відкритий діалог підвищує рівень довіри, узгодженість дій та ефективність командної роботи

Джерело: [17]

Отже, провідні світові компанії переважно застосовують інноваційні типи управління, які поєднують елементи традиційних підходів із сучасними вимогами, зумовленими соціальними та технологічними змінами. Більшість компаній, таких як Google (Alphabet), Microsoft і Meta (Facebook), створюють умови для творчості та впровадження інновацій, надаючи працівникам можливість реалізовувати власні ідеї та розвивати нові проєкти. Водночас такі компанії, як Apple і Tesla, вирізняються унікальними підходами до управління, що базуються на стратегічному баченні їх керівників і чіткому визначенні перспективних напрямів розвитку. На рис. 1.3 наведено динаміку доходів від реалізації продукції цих компаній, що є одним із ключових показників результативності застосованих підходів до управління.

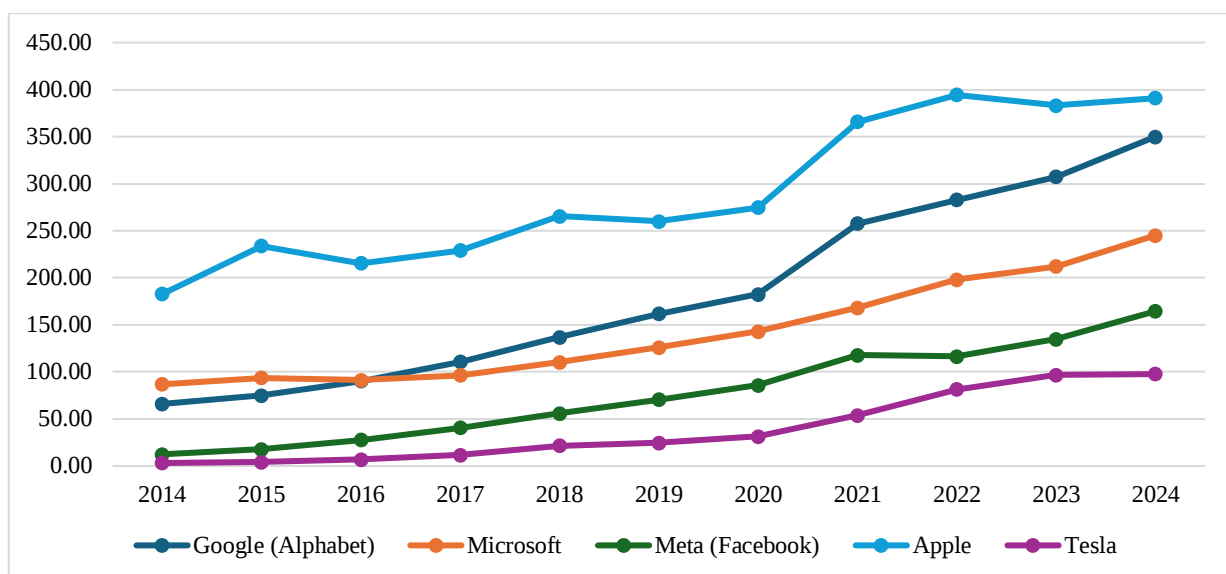


Рис. 1.3. Динаміка доходів від реалізації Google (Alphabet), Microsoft, Meta (Facebook), Apple та Tesla за період 2014–2024 рр., млрд дол. США

Джерело: [18-22]

Аналізуючи дані, наведені на рис. 1.3, слід зазначити, що компанія Apple під керівництвом Тіма Кука змогла зберегти лідерські позиції завдяки поєднанню стратегічного бачення та чіткої організації управлінських процесів, що дозволило суттєво збільшити обсяги продажів майже вдвічі. Компанія Google (Alphabet), використовуючи децентралізований та інноваційний підхід до управління, сформувала сприятливе середовище для розвитку творчості.

Щодо Microsoft, то під керівництвом Сатї Наделли компанія зазнала глибоких змін у корпоративній культурі, що сприяло значному зростанню фінансових показників і збільшенню доходів майже утричі. Компанія Meta (Facebook) продемонструвала стабільний розвиток завдяки відкритому стилю управління, який передбачає активне залучення працівників до розроблення нових проєктів та інноваційних рішень. Найбільш динамічне зростання показала компанія Tesla, яка під керівництвом Ілона Маска досягла значного збільшення обсягів продажів, що підтверджує ефективність інноваційного підходу. У підсумку можна зазначити, що стратегічно орієнтований, інноваційний та гнучкий підхід до управління є одним із ключових чинників фінансового успіху провідних світових компаній.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»

ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» є однією з провідних міжнародних торговельних мереж у форматі гуртової торгівлі. Компанія належить до німецької корпорації METRO AG, яка є одним із лідерів світового ринку B2B-продажів для бізнес-клієнтів. Компанія ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» була заснована у 1964 р. в Німеччині, а станом на 2025 рік має представництва у понад 30 країнах світу, зокрема в Європі, Азії та Африці. Загалом мережа об'єднує понад 600 торговельних центрів та обслуговує мільйони клієнтів по всьому світу.

Основна концепція ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» - продаж товарів у форматі Cash&Carry, де покупці самостійно відбирають товари у великих торгових залах, здійснюють оплату та самостійно займаються їх транспортуванням. Основна цільова аудиторія компанії - представники малого та середнього бізнесу, підприємства HoReCa (готелі, ресторани, кафе), роздрібні магазини, корпоративні клієнти та приватні покупці, які закупають товари гуртовими партіями.

Асортимент ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» включає продукти харчування (свіжі, заморожені, сухі товари), напої, побутову хімію, товари для кухні та офісу, а також професійне обладнання для бізнесів. Компанія пропонує конкурентні ціни, акційні пропозиції та індивідуальні рішення для різних категорій клієнтів. Асортимент товарів супермаркету ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» представлений на рис. 2.1.

ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» активно інвестує у цифрові рішення, розвиває онлайн-платформи для замовлень, логістичні сервіси та пропонує послуги доставки. Це дозволяє бізнесам ефективніше планувати закупівлі, економити час і ресурси.



Рис. 2.1. Структура асортименту супермаркету ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»

Джерело: [23]

Компанія також підтримує принципи сталого розвитку, зосереджуючись на екологічних ініціативах, оптимізації використання ресурсів і відповідальному ставленні до навколишнього середовища.

В табл. 2.1. наведено основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в Україні.

Отож, аналізуючи табл. 2.1., видно, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» зріс з 20,15 млн грн у 2022 р. до 28,75 млн грн у 2024 р., що свідчить про збільшення обсягів реалізації або підвищення цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції також зросла - з 17,12 млн грн у 2022 р. до 23,94 млн грн у 2024 р., що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на матеріали чи оплату праці. Проте зростання валового прибутку (на 1,78 млн грн за період 2024/2022) свідчить про ефективність управління витратами.

Фінансовий результат до оподаткування змінився з негативного значення (-455,4 тис. грн у 2022 р.) на позитивне (178,4 тис. грн у 2024 р.). Це вказує на покращення операційної діяльності, зниження збитковості та підвищення рентабельності. Чистий прибуток також перейшов від збитків до прибутку, що є

свідченням успішного управління фінансами та ефективної реалізації стратегії розвитку.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» за 2022-2024 роки

Показники	Період			Відхилення (+/-)	
	2022	2023	2024	2024/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	20 152 149	25 554 115	28 754 171	8602022	3200056
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	17 115 276	21 180 988	23 935 464	6820188	2754476
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	3 036 873	4 373 127	4 818 707	1781834	445580
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-455 416	-381 029	178 418	633834	559447
Чистий прибуток, тис. грн	-455 416	-422 555	178 418	633834	600973
Загальна вартість активів, тис. грн	6 981 956	8 745 597	9 965 278	2983322	1219681
Загальна вартість основних засобів, тис. грн	2 481 522	2 417 984	2 604 223	122701	186239
Віддача основних засобів, грн	8,1	10,6	11,0	3	0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	3 482	3 134	3 151	-331	17
Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	5787,52	8153,83	9125,41	3338	972
Власний капітал, тис. грн	-5 342 630	-5 940 433	-5 762 015	-419385	178418
Рентабельність продажів, %	-2,26	-1,65	0,62	2,88	2,27
Рентабельність активів, %	-6,52	10,81	36,07	42,59	25,26
Рентабельність власного капіталу	8,52	7,11	-3,10	-11,62	-10,21

Джерело: [24], Додаток А

Загальна вартість активів ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» зросла на 2,98 млн грн у періоді 2022-2024рр., що свідчить про розширення діяльності або

залучення додаткових інвестицій. Показник вартості основних засобів також збільшився, що може вказувати на оновлення виробничих потужностей.

Середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 3 482 осіб у 2022 р. до 3 151 осіб у 2024 р.. Однак продуктивність праці на одного працівника значно зросла, що свідчить про більш ефективну організацію праці та підвищення кваліфікації працівників. Власний капітал ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» має від'ємне значення, що може бути ознакою значних зобов'язань або накопичених збитків. Відсутність позитивної динаміки цього показника вказує на необхідність перегляду фінансової стратегії.

Позитивним є зростання рентабельності продажів з -2,26% до 0,62%, а рентабельності активів – з -6,52% до 36,07%, що підтверджує покращення фінансової стабільності підприємства. Рентабельність власного капіталу знизилася з 8,52% у 2022 р. до -3,10% у 2024 р., що свідчить про необхідність оптимізації структури капіталу або зменшення фінансових витрат.

Узагальнюючи, слід відзначити, що ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» демонструє позитивні результати з точки зору зростання доходів, зменшення збитковості та підвищення ефективності використання активів. Однак варто звернути увагу на від'ємний власний капітал і шукати можливості для зміцнення фінансової стійкості.

2.2. Аналіз ефективності системи управління та якостей керівника ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»

Організаційна структура управління ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» наведена на рис. 2.2.

Ця структура відображає ієрархічну організацію компанії, де кожен підрозділ відповідає за конкретні аспекти діяльності, а керівники підрозділів та вищі керівники спільно приймають стратегічні рішення та керують операційною діяльністю компанії. Така структура дозволяє ефективно керувати багатьма

асpekтами бізнесу і забезпечує рівномірний розподіл відповідальності та повноважень.

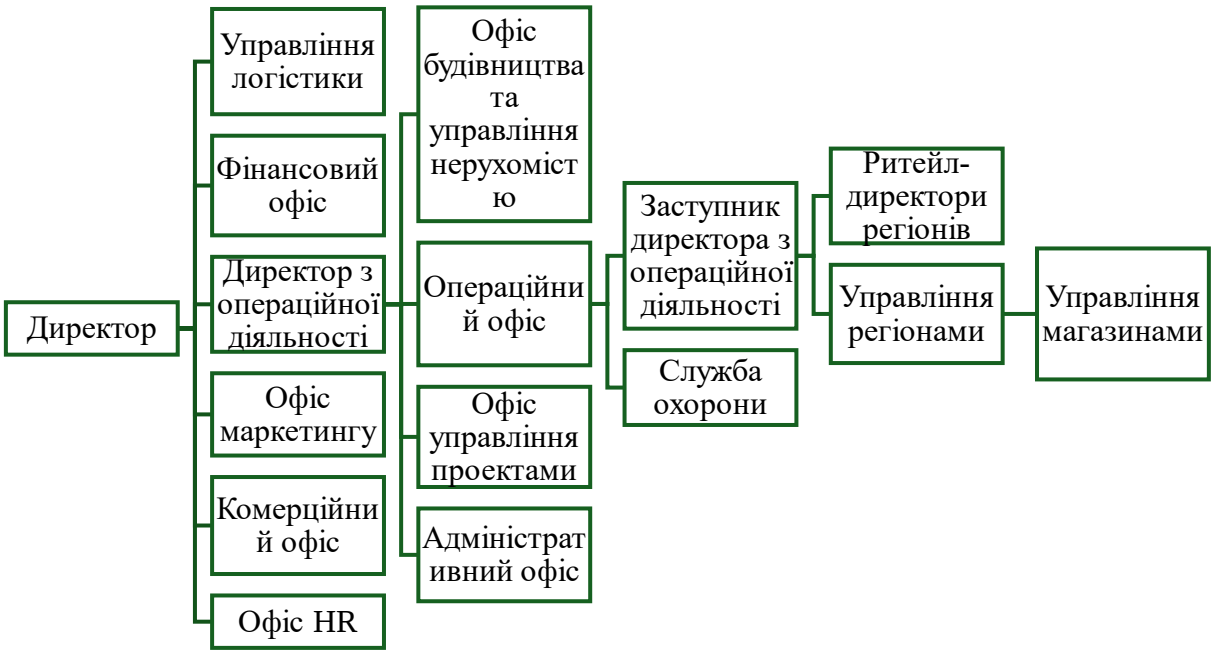


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»
Джерело: складено автором

Наступним пропонується візуалізувати робочий графік керівника компанії (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Графік робочого часу керівника ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»

Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця	Субота	Неділя
08:00-18:00 Планування	09:00-17:00 Наради	08:30-18:00 Контроль	08:00-19:00 Переговори	09:00-17:00 Адміністративна робота	Вихідний	Вихідний
08:00-18:00 Аналіз фінансів	09:00-17:00 Управління персоналом	08:30-18:00 Контроль якості	08:00-19:00 Робота з партнерами	09:00-17:00 Оцінка результатів	Вихідний	Вихідний
08:00-18:00 Планування виробництва	09:00-17:00 Наради	08:30-18:00 Аналіз ринку	08:00-19:00 Зустрічі з постача- льниками	09:00-17:00 Перевірка документації	Вихідний	Вихідний
08:00-18:00 Підготовка звітності	09:00-17:00 Обговорення стратегій	08:30-18:00 Контроль виконання робіт	08:00-19:00 Переговори	09:00-17:00 Закриття місяця	Вихідний	Вихідний

Джерело: складено автором

Процес планування робочого часу керівника ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» значно покращився завдяки використанню цифрових інструментів. Інтеграція ERP-систем, онлайн-календарів, платформ для управління завданнями та моніторингових систем сприяє ефективному управлінню підприємством.

Важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» відіграє професіоналізм керівництва компанії. Генеральною директоркою підприємства є Олена Сергіївна Вдовиченко, яка очолює компанію з 1 травня 2021 року. До призначення на посаду генерального директора вона пройшла всі ключові етапи професійного розвитку всередині компанії, що свідчить про високий рівень її управлінських компетентностей та глибоке розуміння особливостей функціонування бізнесу. Свою кар'єру в METRO Україна Олена Вдовиченко розпочала у 2005 році в логістичному підрозділі, згодом обіймала посади керівника управління організації ланцюгів постачання, керівника управління продовольчих товарів, заступника комерційного директора, а у 2018 році була призначена комерційним директором. У 2020 році вона стала директором з продажів та операційної діяльності, після чого очолила компанію.

Професійні якості Олени Вдовиченко характеризуються високим рівнем стратегічного мислення, системним підходом до управління, здатністю приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно координувати діяльність великої організації. Однією з її ключових переваг є орієнтація на довгостроковий розвиток компанії, що проявляється у впровадженні сучасних підходів до управління асортиментом, оптимізації бізнес-процесів та розвитку власних торгових марок. Під її керівництвом було реалізовано категорійний реінжиніринг, що сприяв суттєвому зростанню продажів продукції власних торгових марок, а також започатковано проєкт підтримки локальних виробників «Фермове», який посилив співпрацю компанії з українськими фермерами.

Важливою рисою сучасного стилю керівництва Олени Вдовиченко є орієнтація на розвиток людського капіталу. Компанія активно підтримує внутрішнє кар'єрне зростання працівників, професійне навчання та розвиток управлінського резерву. Такий підхід формує високу мотивацію персоналу, сприяє збереженню

корпоративної культури та забезпечує безперервність управлінських процесів. Значна увага приділяється розвитку лідерських компетентностей працівників, інклюзивності, рівним можливостям та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

В умовах повномасштабної війни в Україні керівництво компанії продемонструвало високий рівень антикризового управління. Основними пріоритетами стали забезпечення безперервності постачання товарів, підтримка працівників, адаптація логістичних процесів до нових умов, співпраця з українськими виробниками та реалізація соціально відповідальних ініціатив. Завдяки своєчасним управлінським рішенням компанії вдалося зберегти стабільність операційної діяльності, підтримати клієнтів та забезпечити подальший розвиток бізнесу навіть за умов підвищених ризиків.

2.3. Оцінка ефективності управлінських рішень керівника та їх вплив на фінансові показники ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»

Незважаючи на складні умови функціонування, пов'язані з воєнним станом, інфляційними процесами та трансформацією логістичних ланцюгів, компанії вдалося забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації, покращити фінансові результати та відновити прибутковість діяльності. У табл. 2.4 наведено динаміку доходів та витрат ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», яка дозволяє оцінити результативність реалізації управлінських рішень керівництва підприємства.

Отже, дані табл. 2.4 свідчать, що прийняті керівництвом управлінські рішення сприяли розширенню масштабів торговельної діяльності та зміцненню фінансового потенціалу підприємства. Насамперед це підтверджується стійким зростанням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який збільшився з 20 152 149 тис. грн у 2022 р. до 28 754 171 тис. грн у 2024 р. Такі результати є наслідком ефективної маркетингової політики, розвитку асортименту, удосконалення логістичних процесів та збереження високого рівня клієнтоорієнтованості.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів та витрат ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в період
2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Темп росту, %	
				2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 152 149	25 554 115	28 754 171	26,81	12,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17 115 276	21 180 988	23 935 464	23,75	13,00
Валовий прибуток	3 036 873	4 373 127	4 818 707	44,00	10,19
Інші операційні доходи	1 143 350	79 491	113 543	-93,05	42,84
Витрати на збут	2 416 978	3 546 025	4 075 761	46,71	14,94
Адміністративні витрати	393 150	339 514	287 832	-13,64	-15,22
Інші операційні витрати	248 770	84 592	7 132	-66,00	-91,57
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 121 325	482 487	561 525	-56,97	16,38
Інші доходи	661 928	440 704	317 287	-33,42	-28,00
Фінансові витрати	220 570	202 577	143 637	-8,16	-29,10
Інші витрати	2 193 347	1 101 653	556 757	-49,77	-49,46
Фінансовий результат до оподаткування	-630 664	-381 039	178 418	-39,58	-146,82
Дохід (витрати) з податку на прибуток	27 658	41 516	70 285	50,10	69,30
Чистий прибуток/збиток	-658 322	-422 555	108 133	-35,81	-125,59

Джерело: Додаток А

Незважаючи на збільшення собівартості реалізованої продукції, темпи приросту доходів забезпечили суттєве зростання валового прибутку підприємства. Власне це свідчить про ефективність управлінських рішень щодо оптимізації товарного портфеля, удосконалення системи закупівель та контролю витрат. Водночас керівництвом було реалізовано комплекс заходів щодо підвищення фінансової дисципліни та оптимізації структури витрат, що підтверджується істотним скороченням інших операційних і фінансових витрат. Зменшення вартості залученого капіталу, підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та вдосконалення системи контролю витрат позитивно вплинули на фінансовий результат підприємства.

Найбільш вагомим підтвердженням ефективності управлінських рішень є покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Якщо у 2022 році компанія отримала чистий збиток у розмірі 658 322 тис. грн, а у 2023 році – 422 555 тис. грн, то вже у 2024 році було забезпечено отримання чистого прибутку в сумі 108 133 тис. грн. Такий результат свідчить про успішність управлінської політики керівництва щодо адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку компанії. Таким чином, фінансові результати підприємства підтверджують високу ефективність управлінських рішень генеральної директорки ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна».

У табл. 2.5 наведено основні показники ефективності торговельної діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», які дають змогу оцінити результативність управлінських рішень керівництва щодо використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності господарської діяльності.

Таблиця 2.5

Динаміка показників торговельної діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в період 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (+/-)	
				2023/2022	2024/2023
Показники рентабельності					
Рентабельність продажів, %	-2,26	-1,65	0,62	2,88	2,27
Валова рентабельність, %	15,07	17,11	16,76	2,04	-0,35
Рентабельність активів, %	-6,52	10,81	36,07	42,59	25,26
Рентабельність власного капіталу, %	8,52	7,11	-3,1	-11,62	-10,21
Показники ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,69	0,76	0,81	0,07	0,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,49	0,56	0,17	0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,17	0,37	0,45	0,2	0,08
Показники ділової активності					
Оборотність активів, разів	2,96	2,92	2,91	-0,04	-0,01
Оборотність запасів, разів	8,6	10,74	11,81	2,14	1,07
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	33,69	38,05	37,91	4,36	-0,14
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	-0,81	-0,68	-0,59	0,13	0,09
Коефіцієнт фінансової залежності	1,81	1,68	1,59	-0,13	-0,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,2	0,17	0,19	-0,03	0,02

Джерело: Додаток А

Результати аналізу показників табл. 2.5 свідчать про позитивний вплив управлінських рішень керівництва на ефективність функціонування підприємства. Зростання рентабельності продажів до позитивного значення, суттєве підвищення рентабельності активів, покращення показників ліквідності та прискорення оборотності запасів підтверджують результативність управлінської політики щодо оптимізації операційної діяльності, удосконалення системи управління запасами та підвищення ефективності використання активів.

Позитивною оцінкою ефективності управлінських рішень є також поступове покращення показників платоспроможності підприємства. Зростання коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про посилення контролю за оборотним капіталом і підвищення здатності підприємства виконувати свої поточні фінансові зобов'язання. Одночасно збільшення оборотності запасів та стабільно високий рівень оборотності дебіторської заборгованості характеризують ефективність рішень щодо управління товарними ресурсами та розрахунками з контрагентами.

Водночас аналіз фінансової стійкості засвідчив наявність окремих проблем, які потребують подальших управлінських рішень. Збереження від'ємного власного капіталу та недостатній рівень коефіцієнта автономії свідчать про необхідність подальшої оптимізації структури капіталу, збільшення власних джерел фінансування та зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують, що управлінські рішення генеральної директорки ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» є достатньо ефективними, оскільки забезпечили відновлення прибутковості підприємства, покращення більшості фінансово-економічних показників, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій компанії. Разом із тим подальші управлінські рішення доцільно спрямувати на покращення структури капіталу, підвищення фінансової стійкості та забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЛІ КЕРІВНИЦТВА У ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

Для ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» в умовах сучасних економічних трансформацій особливого значення набуває вдосконалення ролі керівництва у забезпеченні ефективного розвитку підприємства. Власне це пов'язано з тим, що саме від професійних якостей керівника, рівня стратегічного мислення, здатності приймати обґрунтовані управлінські рішення та швидко адаптувати компанію до змін зовнішнього середовища залежить результативність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і фінансова стійкість. Для великої торговельної компанії, яка працює у сфері оптової та роздрібної торгівлі, особливо важливими є ефективне управління товарними запасами, логістикою, персоналом, клієнтською базою та партнерськими відносинами.

Посилення ролі керівництва у процесах управління ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» має бути спрямоване на підвищення якості стратегічного планування, удосконалення внутрішньої координації між підрозділами, розвиток кадрового потенціалу, оптимізацію витрат і впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Враховуючи масштаби діяльності компанії, широкую мережу торговельних центрів, значну кількість постачальників і клієнтів, керівництво повинно використовувати аналітичні платформи, системи автоматизації бізнес-процесів та інструменти штучного інтелекту для підвищення точності управлінських рішень.

Використання сучасних цифрових технологій, аналітичних систем, інформаційних платформ і ШІ-інструментів дає змогу керівництву ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» більш оперативно реагувати на зміни попиту, контролювати товарні залишки, прогнозувати потреби клієнтів, оптимізувати логістичні витрати та підвищувати ефективність роботи персоналу. Такі рішення сприяють не лише підвищенню якості управління, а й покращенню фінансових результатів підприємства, оскільки дозволяють зменшити зайві витрати, скоротити час прийняття рішень і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

У табл. 3.1 наведено характеристику ролі штучного інтелекту в удосконаленні управлінських рішень і підвищенні ефективності керівництва ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна».

Таблиця 3.1

Характеристика ролі ШІ в удосконаленні управлінських рішень ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»

Напрямок	Характеристика	Ефект
Аналіз торговельної діяльності	Обробка даних про обсяги продажів, середній чек, частоту покупок, товарні категорії та поведінку клієнтів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо асортименту, цінової політики та розвитку продажів
Інтелектуальне управління товарними запасами	Автоматизований аналіз залишків товарів, швидкості їх реалізації та сезонних коливань попиту	Зменшення надлишкових запасів, запобігання дефіциту товарів і підвищення ефективності оборотного капіталу
Прогнозування попиту	Використання історичних даних продажів, сезонності та ринкових тенденцій для прогнозування майбутніх потреб клієнтів	Підвищення точності планування закупівель і зменшення ризиків втрати продажів
Персоналізоване управління клієнтами	Формування індивідуальних пропозицій для HoReCa, малого бізнесу, корпоративних клієнтів і постійних покупців	Підвищення лояльності клієнтів, зростання повторних продажів і розширення клієнтської бази
Автоматизація управлінської звітності	Формування інтерактивних інформаційних панелей для керівників різних рівнів управління	Прискорення аналізу ключових показників і підвищення оперативності управлінських рішень
Оптимізація логістики	Аналіз маршрутів постачання, завантаженості складів, термінів доставки та витрат на транспортування	Скорочення логістичних витрат і підвищення стабільності постачання товарів
Управління персоналом	Аналіз продуктивності працівників, потреб у навчанні, графіків роботи та рівня навантаження	Підвищення ефективності кадрової політики, мотивації персоналу та якості обслуговування клієнтів
Рекомендаційні системи для керівництва	Формування рекомендацій щодо оптимальних управлінських рішень на основі аналітичних моделей і попередніх результатів	Скорочення часу прийняття рішень і підвищення їх результативності
Оцінювання ефективності управлінських рішень	Аналіз результатів реалізації рішень, порівняння планових і фактичних показників, визначення економічного ефекту	Безперервне вдосконалення системи управління та підвищення ролі керівництва у розвитку підприємства

Джерело: складено автором

Отже, використання штучного інтелекту в процесі вдосконалення управлінських рішень дає змогу ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» підвищити ефективність торговельної діяльності, оптимізувати управління товарними запасами, покращити взаємодію з клієнтами та посилити контроль за фінансово-економічними показниками. Завдяки аналізу великих масивів даних керівництво отримує можливість більш точно визначати попит, контролювати витрати, прогнозувати результати діяльності та своєчасно приймати управлінські рішення. У підсумку впровадження цифрових інструментів формує основу для підвищення ефективності управлінської діяльності, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку підприємства.

У контексті вдосконалення ролі керівництва у процесах управління ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» доцільно запропонувати інтеграцію ШІ-інструменту Jason, який може бути використаний для автоматизації аналітики, комунікацій і управління взаємодією з клієнтами та партнерами. Для досліджуваного підприємства цей інструмент доцільно застосовувати насамперед у роботі з корпоративними клієнтами, представниками HoReCa, малим і середнім бізнесом, постачальниками, локальними виробниками та партнерами у сфері логістики.

Запропонований інструмент здійснює аналіз відкритих даних із сайтів компаній, професійних платформ, публічних джерел і внутрішніх баз клієнтів, що дає змогу керівництву отримувати більш повну інформацію про потенційних партнерів, особливості їх діяльності, потреби у закупівлях і можливі напрями співпраці. Для ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» це дозволить точніше формувати комерційні пропозиції для закладів громадського харчування, готельно-ресторанного бізнесу, роздрібних підприємств і корпоративних клієнтів.

Важливою перевагою інструменту Jason є підтримка багатоканальної комунікації, зокрема електронної пошти, професійних платформ, автоматизованих повідомлень і сценаріїв взаємодії. Це сприятиме підвищенню ефективності управління зовнішніми комунікаціями, скороченню часу на опрацювання клієнтських запитів і підвищенню результативності роботи менеджерів із продажу.

Крім того, використання такого інструменту дозволить керівництву краще контролювати процес залучення нових клієнтів, оцінювати ефективність комунікаційних кампаній і своєчасно коригувати управлінські рішення.

Використання інструменту Jason також дозволяє автоматизувати обробку відповідей клієнтів і партнерів, підтримувати діалог із потенційними покупцями, формувати відповіді на типові запити та планувати подальші дії, зокрема організацію зустрічей, переговорів або підготовку індивідуальних комерційних пропозицій. Для ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» це означає підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами, зростання швидкості реагування на потреби ринку та посилення ролі керівництва у прийнятті стратегічно важливих рішень щодо розвитку підприємства. Витрати на використання Jason для ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структура витрат на впровадження ІІІ-інструмента Jason в діяльність ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»

Джерело: [26]

Загальна сума витрат у розмірі 255 тис. грн є доступною для компанії рівня ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» та може бути компенсована за рахунок підвищення результативності маркетингових кампаній, зростання конверсії та оптимізації витрат на комунікації, що робить впровадження цього інструмента економічно доцільним. На рис. 3.2 пропонується навести динаміку продажів компанії в контексті використання ІІІ-інструмента Jason.

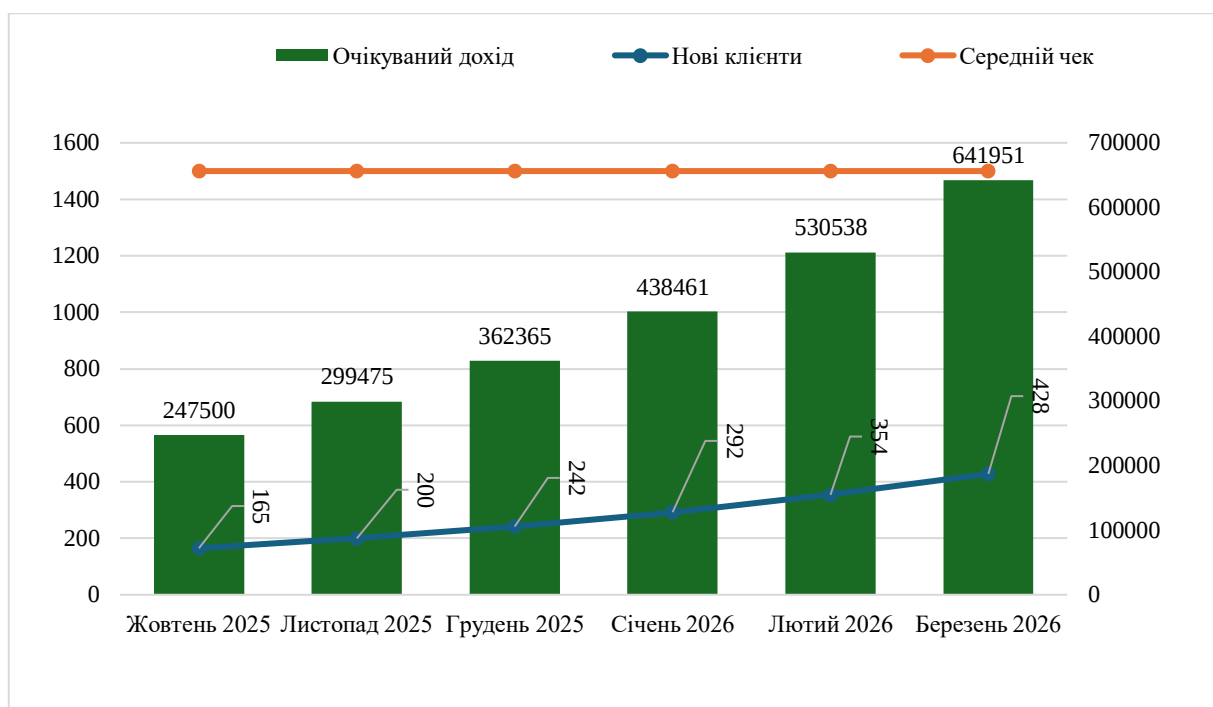


Рис. 3.2. Динаміка додаткового доходу від інтеграції ІІІ-інструмента Jason в діяльність ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна»

Джерело: складено автором

Аналіз рис. 3.7 свідчить, що в сукупності очікуваний річний додатковий економічний ефект від упровадження ІІІ-інструмента може сягати близько 2,5 млн грн, що значно перевищує витрати на його впровадження та подальше обслуговування. Такий результат підтверджує економічну доцільність інтеграції інструмента Jason у систему управління ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» як одного із засобів підвищення ефективності управлінських рішень і вдосконалення ролі керівництва у забезпеченні розвитку підприємства.

У довгостроковій перспективі застосування ІІІ-інструментів сприятиме підвищенню результативності управління ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна», оптимізації взаємодії з клієнтами та постачальниками, покращенню планування продажів, розвитку персоналізованих пропозицій і зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку оптової та роздрібної торгівлі. Крім того, використання сучасних цифрових рішень дозволить керівництву оперативніше реагувати на зміни споживчого попиту, підвищити якість стратегічного управління та забезпечити стаке зростання підприємства.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що професійні якості керівника та його лідерські компетентності є визначальними чинниками ефективного функціонування сучасної організації. Лідерство виходить за межі традиційного адміністрування та передбачає здатність мотивувати персонал, формувати сприятливу корпоративну культуру, підтримувати інноваційний розвиток і забезпечувати успішне управління організаційними змінами. Аналіз сучасних підходів дозволив зробити висновок, що поєднання стратегічної, організаційної, комунікаційної, інноваційної та соціальної ролей керівника сприяє підвищенню якості управлінських рішень, продуктивності праці й конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток.

Практика Apple, Microsoft, Google (Alphabet), Tesla та Meta засвідчує, що використання сучасних цифрових технологій, гнучких моделей управління, розвитку людського капіталу та корпоративної культури забезпечує стале зростання фінансових результатів і зміцнення ринкових позицій. Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить про доцільність його адаптації українськими підприємствами для підвищення ефективності системи управління та розвитку професійних компетентностей керівників.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Метро Кеш Енд Кері Україна» свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства у 2022–2024 роках. Компанія забезпечила стабільне зростання чистого доходу, збільшення вартості активів, підвищення продуктивності праці та покращення показників рентабельності, що підтверджує ефективність її господарської діяльності. Водночас наявність від'ємного власного капіталу та залежність від позикових джерел фінансування свідчать про необхідність подальшого зміцнення фінансової стійкості, оптимізації структури капіталу та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Аналіз системи управління підприємством показав, що професійні якості генеральної директорки Олени Вдовиченко є одним із ключових чинників

успішного розвитку компанії. Значний управлінський досвід, стратегічне мислення, орієнтація на розвиток персоналу, цифрову трансформацію та впровадження сучасних підходів до управління забезпечують високу ефективність діяльності підприємства. Важливою перевагою сучасної системи управління є здатність керівництва швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами та забезпечувати реалізацію довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Результати проведеного аналізу підтвердили, що управлінські рішення керівництва позитивно вплинули на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Зростання доходів, збільшення валового прибутку, скорочення збитковості та отримання чистого прибутку у 2024 році свідчать про ефективність реалізованої управлінської політики. Покращення показників ліквідності, рентабельності та ділової активності підтверджує результативність заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і вдосконалення операційної діяльності. Разом із тим подальші управлінські рішення доцільно спрямувати на зміцнення фінансової стійкості підприємства та покращення структури його капіталу.

Проведене дослідження підтвердило доцільність удосконалення ролі керівництва шляхом активного використання цифрових технологій та інструментів штучного інтелекту. Запропонована інтеграція ІІІ-платформи Jason дозволить автоматизувати аналітичні процеси, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами, підвищити якість управлінських рішень і прискорити обробку інформації. Очікуваний економічний ефект від впровадження інструмента значно перевищує необхідні витрати, що підтверджує його економічну доцільність. Використання сучасних цифрових рішень сприятиме підвищенню ефективності управління, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його довгострокового сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Швець Д. В., Цукан О. М., Расторгуєва Н. О. Трансформація лідерства в суспільстві . Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи. 2022. № 1(1). С. 159–171.
2. Прилепа Н. В. Лідерство в системі управління підприємством . Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5. С. 184–187.
3. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризисний менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах . Економіка та суспільство. 2023. № 56.
4. Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2021. № 67. С. 9–29.
5. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади . Право та державне управління. 2021. № 2. С. 158–164.
6. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі . Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 3(89). С. 174–177.
7. Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Free Press.
8. Drucker, P. F. (2007). *The effective executive: The definitive guide to getting things done*. HarperBusiness.
9. Гончарук, О. В. (2021). Тайм-менеджмент як елемент системи управління підприємством. *Економіка і держава*, 9, 71–74.
10. Bersin, J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. 2021. URL: <https://joshbersin.com/page/7/> (дата звернення 29.06.2026)
11. Другова О.С., Клепікова С.В. Методологічні засади формування стратегічного контролінгу в умовах діджи- талізації системи управління розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2023. № 12 (190). С. 32-56.

12. Apple Inc. Official website Apple URL: <https://www.apple.com/> (дата звернення 29.06.2026)
13. Tesla, Inc. Official Tesla website URL: <https://www.tesla.com/> (дата звернення 29.06.2026)
14. Alphabet Inc. (Google) Official website Alphabet URL: <https://abc.xyz/> (дата звернення 29.06.2026)
15. Microsoft Corporation. Official website Microsoft URL: <https://www.microsoft.com/> (дата звернення 29.06.2026)
16. Meta Platforms, Inc. (Facebook) Official website Meta URL: <https://www.meta.com/> (дата звернення 29.06.2026)
17. VCII Institute. (2024). How Different Leadership Styles Drive Big Tech Companies. URL: <https://www.vciinstitute.com/blog/how-different-leadership-styles-drive-big-tech-companies> (дата звернення 29.06.2026)
18. Macrotrends. (2025). Alphabet Revenue 2010–2025. GOOG. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GOOG/alphabet/revenue> (дата звернення 29.06.2026)
19. Macrotrends. (2025). Apple Revenue 2010–2025. AAPL. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AAPL/apple/revenue> (дата звернення 29.06.2026)
20. Macrotrends. (2025). Meta Platforms Revenue 2010–2025. META. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/META/meta-platforms/revenue> (дата звернення 29.06.2026)
21. Macrotrends. (2025). Microsoft Revenue 2010–2025. MSFT. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MSFT/microsoft/revenue> (дата звернення 29.06.2026)
22. Macrotrends. (2025). Tesla Revenue 2010–2024. TSLA. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TSLA/tesla/revenue> (дата звернення 29.06.2026)
23. Офіційний веб-сайт компанії (2025) URL: <https://www.metro.ua/> (дата звернення 29.06.2026)

24. Інформація про фінансові показники компанії (2025) URL: <https://clarity-project.info/edr/32049199/yearly-finances> (дата звернення 29.06.2026)
25. Компанії за видом діяльності – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (2025) URL: <https://opendatabot.ua/c/kved/G/47.11> (дата звернення 29.06.2026)
26. Reply.io. (2025). AI personalization tools: How to personalize customer experiences with AI. <https://reply.io/blog/ai-personalization-tools/> (дата звернення 29.06.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях)

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
На 31 грудня 2024 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			31.12.2023	31.12.2024
			тис. грн.	тис. грн.
Актив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	286 269	381 584
первісна вартість		1001	468 662	640 230
накопичена амортизація		1002	(182 393)	(258 646)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	59 291	35 794
Основні засоби	8	1010	2 417 984	2 604 223
первісна вартість		1011	5 181 273	5 588 944
знос		1012	(2 763 289)	(2 984 721)
Права користування	9	1090	28 395	36 017
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи		1045	413 130	342 845
Усього за розділом I		1095	3 205 069	3 400 463
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	1 972 090	2 026 682
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11	1125	66 405	67 102
Дебіторська заборгованість поставальників та передплати	11	1130	507 764	541 326
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	1135	97 344	150 039
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 850	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	2 712 662	3 552 485
Витрати майбутніх періодів		1170	-	
Інші оборотні активи		1190	184 263	158 526
Усього за розділом II		1195	5 540 528	6 496 160
Баланс		1300	8 745 597	9 896 623

ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			31.12.2023	31.12.2024
			тис. грн.	тис. грн.
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22	2000	25 554 115	28 754 171
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23	2050	(21 180 988)	(23 935 464)
Валовий прибуток		2090	4 373 127	4 818 707
Валовий (збиток)		2095		
Інші операційні доходи	26	2120	79 491	113 543
Витрати продажу	25	2125	(3 546 025)	(4 075 761)
Адміністративні витрати	24	2130	(339 514)	(287 832)
Інші операційні витрати	27	2180	(84 592)	(7 132)
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток		2190	482 487	561 525
Фінансовий результат від операційної діяльності, (збиток)		2195		
Дохід від участі в капіталі		2200	-	
Інші доходи	28	2240	440 704	317 287
Фінансові витрати	29	2250	(202 577)	(143 637)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	
Інші витрати	28	2270	(1 101 653)	(556 757)
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток		2290	-	178 418
Фінансовий результат до оподаткування, (збиток)		2295	(381 039)	
Дохід (витрати) з податку на прибуток	30	2300	(41 516)	(70 285)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	
Чистий фінансовий результат, прибуток		2350	-	108 133
Чистий фінансовий результат, (збиток)		2355	(422 555)	
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Стаття	Примітки	Код рядка	2023 р.	2024 р.
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	(422 555)	108 133

ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Пасив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Власний капітал				-
Зареєстрований (пайовий) капітал	13	1400	510 842	510 842
Додатковий капітал	14	1410	11 685	11 685
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15	1420	(6 462 960)	(6 354 827)
Усього за розділом I		1495	(5 940 433)	(5 832 300)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			-	
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	
Пенсійні зобов'язання		1505	-	
Зобов'язання з лізингу	16	1506	36 374	44 416
Кредити	17	1510	7 390 603	7 691 547
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	
Довгострокові забезпечення		1520	6 571	13 764
Усього за розділом II		1595	7 433 548	7 749 727
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			-	
Короткострокові кредити		1600	-	
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18	1615	2 979 378	2 817 965
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19	1620	32 477	35 993
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>		1621	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування		1625	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	-	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	-	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	
Зобов'язання з лізингу	16	1650	2 747	3 210
Поточні забезпечення	20	1660	187 572	125 575
Доходи майбутніх періодів		1665	-	
Інші поточні зобов'язання	21	1690	4 050 308	4 996 453
Усього за розділом III		1695	7 252 482	7 979 196
Баланс		1900	8 745 597	9 896 623

Дригуш Світлана Василівна
Директор з фінансових та
адміністративних питань

Міщенко Наталія Григорівна
Начальник Управління бухгалтерського
обліку/головний бухгалтер

ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) На 31 грудня 2023 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			31.12.2022	31.12.2023
			тис. грн.	тис. грн.
Актив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	183 138	286 269
первісна вартість		1001	308 277	468 662
накопичена амортизація		1002	(125 139)	(182 393)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	34 006	59 291
Основні засоби	8	1010	2 365 005	2 417 984
первісна вартість		1011	4 896 682	5 181 273
знос		1012	(2 531 677)	(2 763 289)
Права користування	9	1090	27 949	28 395
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи		1045	454 646	413 130
Усього за розділом I		1095	3 064 744	3 205 069
II. Оборотні активи			-	
Запаси	10	1100	1 990 953	1 972 090
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11	1125	41 739	66 405
Дебіторська заборгованість постачальників та передплати	11	1130	494 770	507 764
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	1135	61 676	97 344
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	930 354	2 712 662
Витрати майбутніх періодів		1170	-	
Інші оборотні активи		1190	222 471	184 263
Усього за розділом II		1195	3 741 963	5 540 528
Баланс		1300	6 806 707	8 745 597

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Пасив	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	13	1400	510 842	510 842
Додатковий капітал	14	1410	11 685	11 685
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15	1420	(6 040 405)	(6 462 960)
Усього за розділом I		1495	(5 517 878)	(5 940 433)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500	-	-
Пенсійні зобов'язання		1505	-	-
Зобов'язання з лізингу	16	1506	34 097	36 374
Кредити	17	1510	6 820 320	7 390 603
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	10 778	6 571
Усього за розділом II		1595	6 865 195	7 433 548
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18	1615	2 449 204	2 979 378
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19	1620	84 212	32 477
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування		1625	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Зобов'язання з лізингу	16	1650	4 015	2 747
Поточні забезпечення	20	1660	69 140	187 572
Доходи майбутніх періодів		1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	21	1690	2 852 819	4 050 308
Усього за розділом III		1695	5 459 390	7 252 482
Баланс		1900	6 806 707	8 745 597



Дригуш Світлана Василівна
Директор з фінансових та
адміністративних питань



Міщенко Наталія Григорівна
Начальник Управління бухгалтерського
обліку / Головний бухгалтер

ТОВ “МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА”

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			31.12.2022	31.12.2023
			тис. грн.	тис. грн.
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22	2000	20 152 149	25 554 115
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23	2050	(17 115 276)	(21 180 988)
Валовий прибуток		2090	3 036 873	4 373 127
Валовий (збиток)		2095		
Інші операційні доходи	26	2120	1 143 350	79 491
Витрати продажу	25	2125	(2 416 978)	(3 546 025)
Адміністративні витрати	24	2130	(393 150)	(339 514)
Інші операційні витрати	27	2180	(248 770)	(84 592)
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток		2190	1 121 325	482 487
Фінансовий результат від операційної діяльності, (збиток)		2195		
Дохід від участі в капіталі		2200	-	
Інші доходи	28	2240	661 928	440 704
Фінансові витрати	29	2250	(220 570)	(202 577)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	
Інші витрати	28	2270	(2 193 347)	(1 101 653)
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток		2290	-	
Фінансовий результат до оподаткування, (збиток)		2295	(630 664)	(381 039)
Дохід (витрати) з податку на прибуток	30	2300	(27 658)	(41 516)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	
Чистий фінансовий результат, прибуток		2350	-	
Чистий фінансовий результат, (збиток)		2355	(658 322)	(422 555)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Стаття	Примітки	Код рядка	2022 р.	2023 р.
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	(658 322)	(422 555)