

УДК 658.8:625.82(477.83)

Формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Аврора». Слободян Андрій Миколайович. Кваліфікаційна робота.

Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій. Дубляни, ЛНУВМБ, 2025.

Кваліфікаційна робота містить 123 сторінки, 8 таблиць, 2 рисунка, список використаних джерел з 64 найменувань.

Кваліфікаційна робота присвячена формуванню та реалізації маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Аврора».

Розглянуто теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії підприємства, а саме сутність та значення маркетингової стратегії у системі управління, процес розробки маркетингової стратегії та методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Здійснено аналіз організаційно-виробничої діяльності підприємства, проведено дослідження ринкового середовища компанії, досліджено маркетингову діяльність ТОВ «Аврора».

Окреслено основні напрями формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства з чітким обґрунтуванням стратегічних цілей маркетингової діяльності та розробкою маркетингової стратегії для ТОВ «Аврора», здійснена оцінка очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів.

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та практичні підходи до формування й реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах сучасних трансформацій. Розкрито сутність маркетингової стратегії як ключового інструмента стратегічного управління. На основі комплексного аналізу діяльності підприємства охарактеризовано його ринкові позиції, особливості асортиментної політики, конкурентне середовище та наявну систему маркетингового управління.

Проведене дослідження дозволило виявити актуальні проблеми та резерви розвитку підприємства. З урахуванням отриманих результатів сформовано та обґрунтовано маркетингову стратегію, а також проведено оцінку очікуваної ефективності впровадження запропонованих заходів.

Ключові слова: маркетинг, цілі, маркетингова стратегія, конкурентне середовище, ринкова позиція, цільова аудиторія, стратегічне управління.

ANNOTATION

This qualification work investigates the theoretical principles and practical approaches to developing and implementing a company's marketing strategy under current transformational conditions. The essence of a marketing strategy as a key instrument of strategic management is disclosed. Through a comprehensive analysis of the enterprise's operations, its market position, assortment policy, competitive environment, and existing marketing management system were characterized.

The research allowed identification of relevant issues and development opportunities. Based on the findings, a marketing strategy was developed and justified, along with an assessment of the expected effectiveness of the proposed measures.

Keywords: marketing, goals, marketing strategy, competitive environment, market position, target audience, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 2Сутність та значення маркетингової стратегії підприємства.....	12
1.2 Методи формування маркетингової стратегії підприємства.....	20
1.3 Особливості реалізації маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі.....	29
2.КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «АВРОРА »	
2.1 Історичні передумови створення та діяльність мережі магазинів «Аврора».....	37
2.2 Аналіз діяльності та перспектив мережі магазинів «Аврора» через маркетингові методи.....	42
2.2.1 Аналіз фінансового стану мережі магазинів «Аврора».....	49
2.2.2 SWOT-аналіз мережі магазинів «Аврора».....	54
2.2.3 PESTEL-аналіз діяльності мережі магазинів «Аврора».....	59
2.2.4 Аналіз конкурентів мережі магазинів «Аврора» в контексті роздрібної торгівлі.....	67
2.2.5 Аналіз портфеля продукції послуг для клієнтів у роздрібних закладах м. Львів.....	71
3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «АВРОРА»	
3.1 Аналіз поточного стану маркетингової діяльності мережі «Аврора» та визначення проблемних зон.....	76
3.2 Система моніторингу, контролю та постійного вдосконалення маркетингової стратегії.....	84
3.2.1 Інвестиційні потреби та структура фінансування маркетингової трансформації.....	
3.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії мережі магазинів «Аврора».....	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115

ВСТУП

Формування та реалізація маркетингової стратегії підприємства є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Роздрібна торгівля в Україні переживає період інтенсивних трансформацій, зумовлених змінами споживчої поведінки, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції та макроекономічною нестабільністю внаслідок воєнного стану. В умовах економічної кризи та зниження купівельної спроможності населення зростає попит на товари за доступними цінами, що створює сприятливі умови для розвитку дисконтних роздрібних мереж.

Мережа магазинів «Аврора» як найбільший гравець роздрібно-дискоунтного сегменту в Україні з понад 1700 торговими точками потребує систематичного вдосконалення маркетингової стратегії для утримання лідерських позицій, адаптації до змін зовнішнього середовища та реалізації амбітних планів географічної експансії й міжнародного розвитку. Традиційна бізнес-модель, що базувалася на мінімізації маркетингових витрат та покладанні на органічний трафік, досягла меж ефективності в умовах зростаючої конкуренції та цифрової трансформації ринку. Розробка науково обґрунтованої маркетингової стратегії з використанням сучасних інструментів аналізу, цифрових технологій та омніканальної моделі взаємодії зі споживачами є актуальним завданням для забезпечення сталого зростання та підготовки до виходу на публічні ринки капіталу.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії мережі магазинів «Аврора» для посилення її конкурентних позицій на ринку discount retail, підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення сталого довгострокового розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі розв'язуються наступні завдання:

1) дослідити теоретичні аспекти формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства, методи її розробки та особливості застосування у роздрібній торгівлі;

2) проаналізувати історичні передумови створення та діяльність мережі магазинів «Аврора», правові аспекти функціонування підприємств роздрібною торгівлі в Україні;

3) здійснити комплексний аналіз діяльності та перспектив мережі магазинів «Аврора» через маркетингові методи, включаючи фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, дослідження конкурентного середовища та портфеля продукції;

4) визначити проблемні зони в маркетинговій діяльності мережі та ідентифікувати ключові напрями удосконалення на основі результатів комплексного аналізу;

5) розробити практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії, включаючи впровадження програми лояльності клієнтів, розвиток портфелю власних торгових марок, активізацію комунікаційної політики та розвиток омніканальної моделі торговельної діяльності;

6) розробити систему моніторингу, контролю та постійного вдосконалення маркетингової стратегії з визначенням показників ефективності та процесів аналізу результатів;

7) здійснити кошторисну оцінку капітальних та операційних видатків на впровадження запропонованих маркетингових заходів з розподілом інвестицій за компонентами та роками реалізації;

8) прогнозувати фінансові результати та оцінити рентабельність інвестицій через розрахунок показників ROI, NPV, IRR та терміну окупності капітальних видатків.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі мережі магазинів «Аврора».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти розробки та впровадження маркетингової стратегії мережі магазинів «Аврора» для посилення конкурентних позицій на ринку discount retail та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

У роботі були використані такі методи дослідження:

- системний аналіз та узагальнення наукових джерел для формування теоретичної бази дослідження маркетингових стратегій підприємств роздрібною торгівлі;
- SWOT-аналіз для ідентифікації сильних та слабких сторін мережі «Аврора», виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища;
- PESTEL-аналіз для дослідження впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на діяльність підприємства;
- аналіз фінансових показників діяльності для оцінки економічної ефективності функціонування мережі та визначення фінансових можливостей реалізації стратегічних ініціатив;
- конкурентний аналіз для визначення позиціонування мережі «Аврора» на ринку та виявлення конкурентних переваг відносно інших гравців сегменту;
- портфельний аналіз для оцінки структури асортименту та визначення пріоритетних товарних категорій для розвитку;
- метод аналогій та порівняльний аналіз досвіду міжнародних дисконтних мереж для виявлення кращих практик та можливостей їх адаптації;
- економіко-математичні методи для розрахунку витрат на впровадження маркетингових заходів, прогнозування фінансових результатів та оцінки економічної ефективності інвестицій;
- метод багаторівневого моніторингу та ключових показників ефективності для розробки системи контролю реалізації стратегії.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексної методики удосконалення маркетингової стратегії підприємств роздрібною торгівлі такого

формату з урахуванням специфіки українського ринку та сучасних трендів цифровізації.

Істотне значення має:

1. Розроблення інтегрованої моделі аналізу маркетингової діяльності роздрібного підприємства, яка поєднує традиційні методи маркетингового аналізу (SWOT, PESTEL, конкурентний аналіз) з елементами омніканальної стратегії та цифрових маркетингових технологій.

2. Обґрунтування ключових напрямів розвитку маркетингової політики для посилення позицій на ринку дисконтної роздрібної торгівлі в умовах економічної кризи та трансформації споживчої поведінки.

3. Розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження програми лояльності клієнтів, розвитку портфелю власних торгових марок, оптимізації комунікаційної політики та розширення омніканальних каналів розподілу.

4. Обґрунтування системи моніторингу та контролю маркетингової стратегії з визначенням багаторівневих показників ефективності та процесів постійного вдосконалення.

5. Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів через детальну кошторисну оцінку інвестицій та прогнозування фінансових результатів з розрахунком показників рентабельності.

Практичне значення отриманих результатів дослідження стали основою для створення комплексної маркетингової стратегії мережі магазинів «Аврора», яка може бути практично реалізована підприємством. Розроблені рекомендації щодо впровадження програми лояльності, розвитку власних торгових марок, оптимізації комунікаційної діяльності та розширення омніканальності є готовими до безпосереднього впровадження. Детальна система моніторингу дозволяє відстежувати прогрес реалізації та адаптувати стратегію до змін ринку. Розрахунки витрат та прогнозування економічного ефекту обґрунтовують доцільність інвестицій у маркетингову трансформацію. Висновки та

рекомендації можуть бути також корисними для інших підприємств роздрібно́ї торгівлі, що функціонують у форматі discount retail та прагнуть посилити свої конкурентні позиції на ринку.

У розділі 1 нами розглянуто сутність та значення маркетингової стратегії підприємства, методи формування маркетингової стратегії, особливості реалізації маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі.

У розділі 2 здійснено повний аналіз маркетингової діяльності мережі магазинів «Аврора». У цьому розділі також проаналізовано історичні передумови створення та діяльність мережі магазинів «Аврора», правові аспекти діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні, здійснено аналіз діяльності та перспектив мережі через маркетингові методи, включаючи фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, дослідження конкурентів та портфеля продукції.

У розділі 3 визначено стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності мережі, проаналізовано поточний стан та виявлено проблемні зони маркетингової діяльності, розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії, запропоновано систему моніторингу та контролю реалізації стратегії, розраховано інвестиційні потреби та структуру фінансування маркетингової трансформації, прогнозовано фінансові результати та оцінено рентабельність запропонованих інвестицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія є однією з найбільш дискутованих категорій сучасного менеджменту, що обумовлено її ключовою роллю в забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Розглядаючи наукові підходи до трактування цього поняття, необхідно зазначити значну різноманітність і багатоаспектність інтерпретацій, що відображає еволюцію маркетингової думки протягом останніх десятиліть.

Видатний американський економіст Майкл Портер у своїх фундаментальних роботах запропонував розуміння маркетингової стратегії як системи дій та заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг через створення унікальної цінності для клієнтів. Портер акцентує увагу на тому, що стратегія передусім пов'язана з вибором позиції на ринку та формуванням стійких бар'єрів захисту від конкурентів. На його переконання, підприємство повинне чітко визначити, яким чином воно відрізняється від конкурентів і чому клієнти обиратимуть саме його пропозицію [34]. Портер виділяє три базові стратегічні позиції: лідерство за витратами (мінімізація собівартості та пропозиція низьких цін), диференціація (створення унікальних характеристик продукту, що виправдовують більш високу ціну) та фокусування на нішу (обслуговування вузького сегменту з особливими потребами). Сильною стороною підходу Портера є його практична застосовність та чіткість концептуальної рамки. Однак критики звертають увагу на певну статичність моделі, яка недостатньо враховує динамізм сучасних ринків та швидку еволюцію конкурентних переваг.

Французький учений Жан-Жак Ламбен розвинув іншу парадигму розуміння маркетингової стратегії, розглядаючи її як тривалий процес пошуку

конкурентної переваги через глибоке задоволення потреб цільових сегментів ринку. На відміну від Портера, який концентрується на позиціонуванні та структурних бар'єрах, Ламбен наголошує на важливості сегментації ринку як основної передумови розробки ефективної стратегії. Його логіка базується на постулаті, що однакова пропозиція не може задовольнити різні групи споживачів з відмінними потребами, мотивами та очікуваннями [21]. Ламбен запропонував концепцію "маркетингу відносин", яка передбачає побудову довгострокових взаємозв'язків зі споживачами, а не просто разові трансакції. Цей підхід було особливо цінним для розвитку теорії управління клієнтськими відносинами. Однак критики вказують на те, що акцент на глибоку сегментацію та персоналізацію може стати надмірно витратним для малих та середніх підприємств, які мають обмежені ресурси та недостатньо інформації про поведінку різних сегментів.

Український науковець та практик у сфері маркетингу І. Л. Литовченко розробив комплексне розуміння маркетингової стратегії як системи довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування та укріплення позицій підприємства на ринку через задоволення потреб цільових груп споживачів та досягнення стійкої конкурентної переваги. Литовченко особливо акцентує на інтеграційній природі стратегії, її здатності координувати всі функціональні напрями діяльності підприємства – від розробки продукту до післяпродажного обслуговування [14]. На його думку, маркетингова стратегія не може розроблятися ізольовано від загальної бізнес-стратегії, а має бути органічно вплетена в корпоративну стратегію розвитку. Литовченко підкреслює роль внутрішньої узгодженості між стратегією, організаційною структурою, системами управління та корпоративною культурою як критичного фактора успіху. Цей підхід узагальнює найкращі риси європейської та американської шкіл менеджменту, адаптуючи їх до реалій українського ринку та специфіки вітчизняних підприємств.

Американські дослідники Джей Барні та Роберт Грант запропонували теорію, засновану на концепції ресурсів та компетенцій підприємства. Згідно з цим підходом, маркетингова стратегія повинна спиратися на унікальні ресурси та компетенції, які важко копіювати конкурентами. На відміну від порівняльного аналізу позицій на ринку, цей підхід концентрується на внутрішніх можливостях підприємства як джерелі конкурентної переваги. Барні та Грант аргументують, що стійка конкурентна перевага походить не лише від позиції на ринку, але й від накопленого досвіду, репутації бренду, власних технологій, якості людського капіталу та унікальних організаційних процесів. Цей підхід особливо актуальний для підприємств, що виходять на нові ринки або стикаються з деструктивними інноваціями, коли традиційні позиційні переваги швидко втрачають своє значення та перестають забезпечувати конкурентоспроможність.

Індійські та американські дослідники Коїмбатур К. Прахалад та Гері Харамел розвинули концепцію «базових компетенцій», розглядаючи маркетингову стратегію як процес постійного розвитку та комбінування внутрішніх компетенцій для створення нових цінностей на ринку. На їхню думку, успішні компанії – це ті, які здатні передбачити майбутні потреби ринку та сформувати компетенції для їх задоволення, а не просто реагувати на поточні потреби. Цей інноваційно-орієнтований підхід передбачає активне формування попиту, а не пасивне реагування на нього. Компанії повинні розглядатися як портфелі компетенцій, а не лише як набір окремих продуктів та послуг. Однак практичне застосування цього підходу часто утруднено значними видатками на дослідження та розробки та необхідністю розвинутої культури організації, орієнтованої на інновації та експериментування.

Сучасні дослідники, зокрема Р. Едвард Фріман та його послідовники, розширили концепцію маркетингової стратегії за рахунок включення інтересів усіх стейкхолдерів – не лише споживачів та акціонерів, але й працівників, постачальників, регуляторних органів, місцевої громадськості та суспільства загалом. Згідно з цим підходом, сучасна маркетингова стратегія повинна

враховувати принципи соціальної відповідальності, екологічної сталості та етичної поведінки як невід'ємні компоненти довгострокової ринкової успішності та стійкості розвитку.

Порівнюючи різні теоретичні школи, можемо виділити як спільні ознаки, так і суттєві розбіжності. Усі дослідники наголошують на довгостроковості та перспективності маркетингової стратегії. На відміну від тактичних маркетингових заходів, що реалізуються протягом одного-двох років, стратегія розраховується на період від трьох до п'яти років з можливістю коригування залежно від змін ринкового середовища. Всі школи визнають, що метою маркетингової стратегії є формування та утримання конкурентних переваг, які важко копіювати конкурентами. Однак вони розходяться щодо того, де шукати джерела цих переваг – у зовнішній ринковій позиції чи у внутрішніх ресурсах компанії. Крім того, всі сучасні підходи ставлять в центр стратегічних рішень потреби, мотиви та очікування споживачів, хоча й акцентують на різних аспектах цього процесу – від позиціонування до персоналізації та створення унікальної цінності.

Першою найважливішою розбіжністю між підходами є вектор аналізу. Портер та його послідовники акцентують на зовнішньому аналізі – дослідженні ринку, поведінки конкурентів, позиціонування товарів та послуг. На противагу цьому, Барні, Грант та Прахалад-Харамел концентруються на внутрішньому аналізі – дослідженні ресурсів, компетенцій, інноваційного потенціалу підприємства. Другою розбіжністю є статичність проти динамізму моделей. Класичні моделі Портера передбачають певну стабільність конкурентної позиції та припускають, що обрана стратегія залишатиметься ефективною протягом кількох років. Натомість сучасні динамічні підходи наголошують на необхідності постійної адаптації, трансформації та інновації. Третьою розбіжністю є масштабність та універсальність підходів. Деякі теорії розраховані переважно на великі корпорації з розвинутою системою управління, розгалуженою мережею розподілу та значними ресурсами. Інші підходи

претендують на більшу універсальність та можливість застосування для підприємств різних розмірів.

Виходячи з аналізу різних наукових шкіл та практичного досвіду, можемо дійти висновку, що жоден із названих підходів не є абсолютно вичерпним та універсально застосовним для всіх типів підприємств та ринкових ситуацій. Натомість розуміння маркетингової стратегії повинно базуватися на комплексному синтезі найбільш цінних елементів різних теорій, адаптованих до конкретних умов діяльності підприємства. З одного боку, аналіз зовнішнього середовища, позиціонування та конкурентна позиція залишаються критично важливими, особливо для підприємств, які входять на нові ринки, стикаються з посиленням конкуренції або перебувають у фазі зрілості своєї галузі. З іншого боку, розуміння внутрішніх ресурсів та компетенцій, здатність до інноваційного розвитку та створення нових форм цінності для споживачів визначають тривалість та стійкість конкурентної переваги та її захист від копіювання конкурентами.

Водночас, сучасний контекст глобальної конкуренції, цифровізації та зміни цінностей суспільства вимагає розширення традиційних поглядів на маркетингову стратегію за рахунок включення аспектів соціальної відповідальності, екологічної сталості та управління стейкхолдерськими відносинами, які все більш впливають на тривалу ринкову успішність та репутацію компанії. На основі проведеного аналізу пропонується наступне визначення: маркетингова стратегія підприємства – це науково обґрунтована система довгострокових управлінських рішень та дій, що базується на комплексному аналізі зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх ресурсів компанії, спрямована на визначення оптимальної позиції на ринку, формування та утримання стійких конкурентних переваг, задоволення потреб цільових сегментів споживачів та досягнення цілей сталого розвитку з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів в умовах постійно мінливого конкурентного середовища.

Ключовою характеристикою такої стратегії є двовекторність аналізу. Маркетингова стратегія повинна одночасно враховувати як зовнішні ринкові можливості та загрози, так і внутрішні сильні сторони та слабкості підприємства. Це дозволяє уникнути однобічних помилок – як переоцінки ринкових можливостей без урахування реальних можливостей компанії, так і перебільшення власних можливостей без розуміння ринкових реалій. Другою характеристикою є динамічна адаптивність. На відміну від статичних моделей, маркетингова стратегія повинна мати вбудовані механізми постійного моніторингу змін у ринковому середовищі, конкурентної активності та поведінки споживачів з можливістю своєчасної коригування без втрати загальної стратегічної логіки та послідовності дій. Третьою важливою характеристикою є інноваційна компонента. Стратегія передбачає не просто адаптацію до змін, але й активну трансформацію ринку через розробку нових продуктів, бізнес-моделей, способів комунікації та взаємодії зі споживачами. Це особливо критично в умовах деструктивних інновацій, які можуть знищити традиційні конкурентні переваги та витіснити компанії з ринку.

Крім того, маркетингова стратегія повинна забезпечувати кросс-функціональну інтеграцію. Вона має бути органічно пов'язана з загальною корпоративною стратегією та узгоджена з фінансовою, операційною, технологічною та HR-стратегіями. Цей принцип часто недооцінюється на практиці, що призводить до розриву між стратегічними заявами та фактичною операційною діяльністю підприємства. Важливою є й необхідність урахування множественості цільових груп. Сучасна маркетингова стратегія не може обмежуватися лише споживачами. Вона повинна враховувати інтереси акціонерів, працівників, постачальників, розподільців, регуляторних органів та громадськості, розуміючи, що довгострокова успішність залежить від здатності створювати цінність для всіх цих груп одночасно.

Значення маркетингової стратегії для сучасного підприємства неможливо переоцінити:

1) вона забезпечує проактивне управління майбутнім замість пасивного реагування на ринкові зміни. Підприємство з чіткою, гнучкою та інноваційною стратегією може передбачити трансформації ринку, змодельовати можливі сценарії розвитку та підготуватися до них заздалегідь, отримуючи таким чином перевагу першовиходу на ринок або позицію раннього послідовника;

2) маркетингова стратегія забезпечує оптимальне розподілення обмежених ресурсів. В умовах посиленої конкуренції та обмеженого маркетингового бюджету стратегічний підхід дозволяє концентрувати ресурси на найбільш прибуткових сегментах ринку, перспективних каналах розподілу та найбільш ефективних способах комунікації, максимізуючи окупність кожної гривні інвестицій;

3) маркетингова стратегія виконує координаційну та інтеграційну функцію в організації, об'єднуючи навколо єдиної ринкової мети всі функціональні підрозділи. Це забезпечує узгодженість дій, синергійний ефект та взаємопідтримку в досягненні стратегічних цілей розвитку;

4) вона мінімізує ринкові та стратегічні ризики через систематичний аналіз зовнішнього середовища, ідентифікацію потенційних загроз, вивчення активності конкурентів та розробку превентивних заходів і планів альтернативного розвитку. Підприємство, яке розуміє динаміку свого ринку, позицію конкурентів та еволюцію потреб споживачів, менше схильне до стратегічних помилок, які часто коштують втрати ринкової позиції та фінансових ресурсів;

5) маркетингова стратегія формує обґрунтовану основу для прийняття тактичних рішень. Маркетингові заходи, а саме рекламні кампанії, точкові акції, запуск нових продуктів, зміни в ціновій політиці не мають бути спонтанними та хаотичними, а повинні вписуватися в загальну стратегічну логіку розвитку підприємства, посилюючи один одного та створюючи кумулятивний ефект;

6) стратегія забезпечує прозору комунікацію з інвесторами та стейкхолдерами, демонструючи наявність чіткого плану розвитку, глибокого

розуміння ринкових можливостей та ризиків, прозорість в управлінні. Це критично важливо для залучення капіталу, партнерів та талантованих фахівців.

Таким чином, маркетингова стратегія – це не просто документ, що розробляється на початку року та забувається на полиці. Це динамічна, інтегрована система управління ринковою діяльністю, що постійно адаптується до мінливих умов бізнес-середовища, забезпечуючи підприємству здатність залишатися конкурентоспроможним, прибутковим, інноваційним та привабливим для всіх стейкхолдерів у довгостроковій перспективі. Успішна реалізація маркетингової стратегії вимагає системного підходу, залучення професіоналів та постійної адаптації до стану ринку, але віддача від такої роботи значно перевищує видатки та час, інвестовані в її розробку та реалізацію.

1.2. Методи формування маркетингової стратегії підприємства

Формування маркетингової стратегії підприємства базується на комплексному застосуванні аналітичних методів та інструментів стратегічного планування. Методологічний апарат стратегічного маркетингу включає систему взаємопов'язаних методів дослідження ринкового середовища, оцінки конкурентних позицій та визначення стратегічних альтернатив. Вибір конкретних методів формування стратегії залежить від специфіки галузі, розміру підприємства, доступності інформації та компетенцій менеджменту. Інтеграція різних методів забезпечує всебічну оцінку ринкової ситуації та обґрунтованість стратегічних рішень. Методична база формування маркетингової стратегії постійно розвивається відповідно до змін ринкового середовища та появи нових управлінських концепцій [11].

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі, особливо тих, що функціонують у форматі дисконтних мереж, належна розробка та реалізація маркетингової стратегії має критичне значення. У динамічному середовищі discount retail, де конкуренція часто ґрунтується на низьких цінах та ефективності операцій, стратегічний підхід дозволяє підприємству вийти за межі простої цінової

конкуренції, формуючи унікальну позицію через оптимізацію локацій магазинів, розширення асортименту при збереженні низьких цін, розвиток програм лояльності та впровадження цифрових технологій. Аналітичні методи дозволяють дисконтним мережам ефективно сегментувати ринок за географічним та соціально-демографічним критеріями, точно прогнозувати потреби локальних ринків та оптимізувати асортимент відповідно до особливостей регіонів.

SWOT-аналіз виступає базовим методом стратегічного аналізу, що систематизує внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство через ідентифікацію сильних та слабких сторін підприємства у сфері маркетингу, виявлення ринкових можливостей та потенційних загроз зовнішнього середовища. Сильні сторони маркетингу охоплюють конкурентні переваги товарів, силу бренду, ефективність каналів збуту та якість обслуговування клієнтів, тоді як слабкі сторони виявляють обмеження ресурсів, недоліки асортименту, проблеми позиціонування чи низьку впізнаваність бренду. Можливості включають перспективні сегменти ринку, зміни споживчих переваг, нові канали комунікації та технологічні інновації, а загрози пов'язані з посиленням конкуренції, зміною регуляторного середовища, економічними коливаннями та появою товарів-замінників. На основі зіставлення внутрішніх характеристик та зовнішніх факторів формуються стратегічні альтернативи для використання сильних сторін з метою реалізації ринкових можливостей та мінімізації загроз.

PESTEL-аналіз досліджує макросередовище підприємства через призму політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що формують довгострокові тренди функціонування підприємства на ринку. Політичні фактори включають законодавче регулювання, стабільність влади, торговельну політику та захист прав споживачів, економічні параметри охоплюють темпи інфляції, рівень доходів населення, валютні курси та стадію економічного циклу. Соціальні фактори відображають демографічні зміни,

культурні цінності, освітній рівень та стиль життя споживачів, а технологічний аналіз оцінює швидкість інновацій, рівень автоматизації та розвиток цифрових технологій. Екологічні фактори досліджують вимоги до екологічності продукції та тренди сталого споживання, а правові аспекти деталізують специфічне законодавство галузі, регулювання реклами та захист інтелектуальної власності.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є інструментом портфельного аналізу асортименту підприємства, що класифікує товари за темпами зростання ринку та відносною часткою ринку на зірки, дійні корови, проблемні діти або собаки. Зірки займають високу частку на швидкозростаючому ринку та потребують агресивних маркетингових інвестицій для захисту та нарощування частки ринку, дійні корови генерують стабільні грошові потоки на зрілих ринках при мінімальних маркетингових витратах та фінансують розвиток інших напрямів [43]. Проблемні діти мають низьку частку на перспективному ринку та вимагають рішення про доцільність збільшення інвестицій для переведення у категорію зірок, тоді як собаки розглядаються як кандидати на вилучення з портфелю або підтримання мінімального рівня присутності. Портфельний баланс забезпечує фінансову стійкість та перспективи зростання підприємства через оптимальний розподіл ресурсів між різними категоріями товарів.

Матриця Ансоффа визначає стратегії зростання підприємства на основі комбінації товарів та ринків, формуючи чотири базові стратегічні альтернативи – проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару та диверсифікацію [23]. Стратегія проникнення є найменш ризикованою та передбачає збільшення обсягів продажу існуючих товарів на поточних ринках, розвиток ринку спрямований на освоєння нових географічних регіонів чи сегментів споживачів з середнім рівнем ризику. Розвиток товару включає створення нових продуктів для існуючих клієнтів та також характеризується середнім рівнем ризику, тоді як диверсифікація несе найвищі ризики через невизначеність нових ринків та необхідність освоєння нових технологій при виході на нові ринки з новими

товарами. Матриця Ансоффа допомагає систематизувати альтернативи зростання та визначити пріоритетні напрями розвитку з урахуванням ресурсних можливостей підприємства.

Модель п'яти конкурентних сил Портера аналізує структурну привабливість галузі та інтенсивність конкуренції через суперництво між існуючими конкурентами, загрозу появи нових гравців, загрозу товарів-замінників, ринкову владу постачальників та ринкову владу покупців. Інтенсивність внутрішньогалузевої конкуренції визначається кількістю конкурентів, темпами зростання ринку та рівнем диференціації товарів, аналіз бар'єрів входу оцінює можливість появи нових конкурентів та їх вплив на прибутковість галузі, а загроза субститутів залежить від наявності альтернативних способів задоволення потреб споживачів. Модель дозволяє ідентифікувати джерела конкурентних переваг та визначити стратегічну поведінку підприємства, де висока ринкова влада покупців змушує фокусуватися на створенні унікальної цінності та диференціації, а значна влада постачальників вимагає розвитку альтернативних джерел ресурсів або вертикальної інтеграції.

Матриця McKinsey забезпечує багатофакторний аналіз стратегічних бізнес-одиниць підприємства, оцінюючи товари за привабливістю ринку та конкурентною позицією підприємства. Привабливість ринку визначається розміром ринку, темпами зростання, рівнем прибутковості та інтенсивністю конкуренції, а конкурентна позиція оцінюється через частку ринку, якість продукції, силу бренду та ефективність маркетингу [50]. Матриця формує дев'ять стратегічних позицій від інвестування та зростання до збору врожаю та виходу з ринку, де кожна позиція визначає специфічну стратегію розподілу ресурсів та маркетингових зусиль. Кількісні та якісні показники інтегруються у єдиний індекс оцінки з ваговими коефіцієнтами факторів, встановленими експертним методом, а візуалізація результатів у матриці дозволяє порівняти позиції різних товарів чи бізнес-напрямів для прийняття стратегічних рішень.

GAP-аналіз виявляє розриви між бажаними та прогнозованими результатами діяльності підприємства, порівнюючи стратегічні цілі з очікуваними результатами за умови збереження поточної стратегії. Стратегічний розрив ідентифікує необхідність змін у маркетинговій стратегії для досягнення цільових показників, тоді як операційний розрив виникає через неефективну реалізацію існуючої стратегії. Процес GAP-аналізу включає встановлення стратегічних цілей щодо обсягів продажу, частки ринку, прибутковості та рівня лояльності клієнтів, прогнозування результатів через екстраполяцію поточних трендів та визначення способів ліквідації розривів через інтенсифікацію маркетингових зусиль, розширення ринків чи диверсифікацію. Кількісна оцінка розривів дозволяє встановити масштаб необхідних стратегічних змін та забезпечує зв'язок між стратегічними амбіціями та реалістичними можливостями підприємства.

Бенчмаркінг є методом порівняльного аналізу маркетингової практики підприємства з кращими галузевими зразками через конкурентний бенчмаркінг з прямими конкурентами, функціональний бенчмаркінг кращих практик незалежно від галузі, внутрішній бенчмаркінг різних підрозділів підприємства. Процес бенчмаркінгу включає вибір об'єктів порівняння, збір інформації, аналіз відмінностей та адаптацію кращих практик з урахуванням специфіки підприємства та ресурсних обмежень. Ключові показники ефективності маркетингу виступають критеріями порівняння, аналіз виявляє причини відмінностей у результатах та ідентифікує фактори успіху лідерів для імплементації у власну практику. Систематичне застосування методу стимулює організаційне навчання та постійне вдосконалення маркетингових процесів, підтримуючи конкурентоспроможність підприємства на високому рівні.

Сегментація ринку є фундаментальним методом формування маркетингової стратегії, що розділяє гетерогенний ринок на однорідні групи споживачів за географічними, демографічними, психографічними та поведінковими критеріями. Географічна сегментація класифікує споживачів за

регіонами, містами та щільністю населення, демографічна використовує критерії віку, статі, доходу та освіти, психографічна групує за стилем життя та цінностями, а поведінкова базується на частоті купівель та лояльності до бренду [16]. Процес сегментації передбачає вибір критеріїв, збір даних, формування сегментів та оцінку їх привабливості з урахуванням розміру, темпів зростання, рівня конкуренції та відповідності ресурсам підприємства. Вибір цільових сегментів визначає стратегію охоплення ринку – недиференційований, диференційований чи концентрований маркетинг, створюючи основу для позиціонування товарів та розробки цільових маркетингових програм.

Позиціонування визначає місце товару чи бренду у свідомості цільових споживачів відносно конкурентів на основі унікальної торгової пропозиції, що може будуватися на атрибутах товару, вигодах для споживачів, способах використання чи категорії користувачів. Процес позиціонування включає аналіз конкурентного простору через карти позиціонування, що візуалізують сприйняття споживачами різних брендів за ключовими атрибутами, визначення атрибутів диференціації та комунікацію позиції через всі елементи маркетингового міксу [39]. Стратегічне позиціонування ідентифікує незайняті ніші ринку та можливості для диференціації, тоді як тактичне позиціонування транслює обрану позицію у конкретні маркетингові дії. Ефективне позиціонування має бути релевантним для цільової аудиторії, відмінним від конкурентів та послідовним у часі, будуючи сильний бренд та створюючи бар'єри для конкурентів.

Аналіз життєвого циклу товару визначає стратегію маркетингу відповідно до стадії розвитку ринку, виділяючи стадії впровадження, зростання, зрілості та спаду з різними характеристиками та стратегічними пріоритетами. На стадії впровадження акцент робиться на інформуванні споживачів та стимулюванні пробних купівель при низьких обсягах продажу та високих витратах, зростання вимагає розширення каналів розподілу та будівництва бренду при швидкому збільшенні попиту. Зрілість передбачає модифікацію товару, пошук нових сегментів та інтенсивне просування при стабілізації продажів та інтенсивній

конкуренції, тоді як спад потребує рішення про підтримання, оновлення чи вилучення товару з асортименту при скороченні попиту. Розуміння життєвого циклу дозволяє передбачити зміни попиту та проактивно коригувати стратегію, а управління портфелем товарів передбачає баланс продуктів на різних стадіях життєвого циклу.

Конкурентний аналіз систематизує інформацію про стратегії, можливості та дії основних суперників через ідентифікацію прямих та непрямих конкурентів, аналіз їх цілей, стратегій, ресурсів, сильних та слабких сторін. Конкурентна розвідка збирає дані з публічних джерел, галузевих звітів, відгуків споживачів для формування профілів конкурентів з описом їх позиціонування, цінової політики, каналів збуту та комунікаційних стратегій [2]. Конкурентний аналіз визначає типи конкурентної поведінки – лідера ринку, що фокусується на захисті частки, челенджера, який атакує лідера для нарощування позицій, послідовника, що імітує дії лідера, чи нішера, який концентрується на вузьких сегментах з специфічними потребами. Розуміння конкурентної динаміки дозволяє передбачити реакцію суперників на стратегічні дії підприємства та виявляє конкурентні переваги й вразливості у стратегії конкурентів.

Аналіз споживчої поведінки досліджує процес прийняття рішень про купівлю через етапи усвідомлення потреби, пошуку інформації, оцінки альтернатив, рішення про купівлю та післякупівельну поведінку з урахуванням психологічних, соціальних, особистісних та культурних факторів впливу. Методи дослідження споживчої поведінки включають опитування для виявлення глибинних мотивів та емоційних драйверів вибору споживачів, спостереження та експерименти для вимірювання поведінкових патернів, аналіз купівельної поведінки через дані про транзакції, частоту покупок та середній чек. Сегментація за поведінкою виділяє групи лояльних клієнтів, випадкових покупців та клієнтів з високим ризиком відтоку для диференційованих маркетингових програм. Розуміння споживчої поведінки дозволяє оптимізувати маркетинговий мікс та підвищити ефективність комунікації, а прогнозування

зміни поведінки споживачів забезпечує активну адаптацію стратегії до еволюції ринку.

Аналіз цінності для споживачів визначає сприйняття співвідношення вигод та витрат придбання товару через ідентифікацію ключових атрибутів товару, що створюють функціональну, емоційну, соціальну та економічну цінність [51]. Створення споживчої цінності є центральним завданням маркетингової стратегії підприємства, яка визначає баланс між підвищенням вигод та зниженням витрат для споживачів, де диференціація через унікальну цінність дозволяє встановлювати преміальні ціни. Комунікація цінності забезпечує розуміння споживачами переваг пропозиції підприємства, інновації у створенні цінності формують нові конкурентні переваги та джерела зростання, а аналіз цінності конкурентів виявляє можливості для диференціації та позиціонування. Постійне вдосконалення цінності для споживачів підтримує лояльність та ринкові позиції підприємства через систематичне перевищення очікувань цільової аудиторії.

Процес формування маркетингової стратегії передбачає послідовне застосування системи аналітичних методів, які дозволяють перейти від дослідження ринкового середовища до конкретних стратегічних рішень. Нижче наведена схема, що демонструє взаємозв'язок основних методів та послідовність їх застосування у процесі розробки маркетингової стратегії.

Рис. 1.1 зображає логічну послідовність застосування методів формування маркетингової стратегії. На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища через PESTEL-аналіз, модель п'яти конкурентних сил та конкурентний аналіз. Отримані дані синтезуються в SWOT-аналізі, що формує основу для визначення цільових ринків. На другому етапі застосовуються методи сегментації, позиціонування та аналізу цінності для конкретизації напрямків маркетингової діяльності. Третій етап включає розробку стратегічних альтернатив через матрицю Ансоффа, матрицю McKinsey та аналіз життєвого

циклу товару. На завершальному етапі здійснюється оцінка та вибір оптимальної стратегії через GAP-аналіз, бенчмаркінг та аналіз поведінки споживачів.

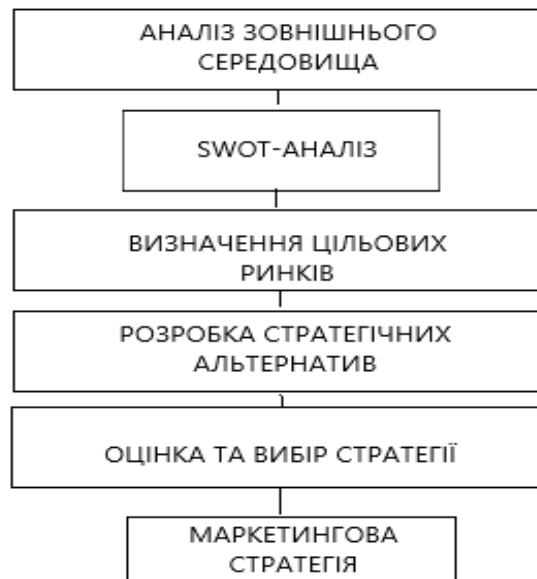


Рис. 1.1. Послідовність застосування методів формування маркетингової стратегії

Для дисконтних роздрібних мереж комплексне застосування цього методичного інструментарію є критично важливим для утримання конкурентних позицій. Методи сегментації ринку дозволяють точно ідентифікувати цільові групи економічно свідомих споживачів, конкурентний аналіз допомагає вчасно реагувати на атаки конкурентів, а аналіз споживчої цінності забезпечує розуміння того, як успішно комбінувати низькі ціни з прийнятною якістю та різноманітністю товарів. Матрична методологія портфельного аналізу сприяє оптимізації асортименту з урахуванням локальних особливостей різних магазинів та регіонів, що особливо важливо для роздрібних мереж з великою кількістю торговельних точок та необхідністю управління їх портфелем.

Повне застосування методичного інструментарію підвищує якість стратегічних рішень та ефективність їх реалізації, формуючи обґрунтовану маркетингову стратегію підприємства, яка відповідає динамічним умовам ринку та специфіці конкурентного середовища. Успішна реалізація стратегії залежить не лише від вибору правильних методів аналізу, але й від здатності управлінської

команди синтезувати результати різних аналізів, робити важкі вибори та послідовно впроваджувати обрану стратегію, адаптуючи її до змін ринкового середовища та конкурентної динаміки.

1.3 Особливості реалізації маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі

Роздрібна торгівля становить особливий сегмент економіки, характеризуючись інтенсивною конкуренцією, високою динамікою змін та безпосередньою взаємодією з кінцевими споживачами. Реалізація маркетингової стратегії у цьому секторі відрізняється від інших галузей низкою специфічних характеристик, що обумовлені особливостями організації торговельної діяльності, структурою витрат, поведінкою кінцевих споживачів та конкурентною динамікою. Успішна адаптація маркетингової стратегії до умов роздрібної торгівлі вимагає глибокого розуміння цих особливостей та комплексного застосування спеціалізованих методів та інструментів, які дозволяють ефективно реагувати на ринкові сигнали та динамічні зміни поведінки споживачів.

Однією з ключових особливостей реалізації маркетингової стратегії у роздрібній торгівлі є географічна локалізація торговельної активності. На відміну від виробничих підприємств чи компаній, що надають послуги, роздрібні торговельні мережі функціонують через розроблену мережу магазинів, розташованих у різних географічних регіонах. Це означає, що маркетингова стратегія має передбачати не лише глобальні позиціонування компанії, але й локальну адаптацію до специфіки кожного регіону, міста чи навіть окремого мікрорайону. Локальне маркетингове позиціонування базується на детальному дослідженні демографічних характеристик населення, його купівельної спроможності, переваг та звичок, конкурентної ситуації в регіоні. Для дисконтних роздрібних мереж, таких як мережа магазинів «Аврора», це особливо критично, оскільки одна й та сама цінова політика чи асортиментна пропозиція

можуть демонструвати принципово різні результати у регіонах з різним рівнем доходів та економічною ситуацією.

Другою важливою особливістю є орієнтація на місцеву конкуренцію та конкурентну поведінку. На противагу глобальним корпораціям, що часто конкурують на макрорівні, роздрібні торговельні мережі стикаються з місцевою конкуренцією, де кожна локація магазину конкурує з іншими магазинами в межах визначеного географічного діапазону. Це вимагає постійного моніторингу активності локальних конкурентів, їхніх цінових стратегій, асортименту, програм лояльності та маркетингових кампаній. Конкурентний аналіз на рівні локального ринку передбачає систематичне отримання інформації про конкурентів, аналіз їхніх сильних та слабких сторін, передбачення їхніх ходів та розробку контрстратегій. Для роздрібних мереж з великою кількістю торговельних точок це передбачає розроблення системи локального конкурентного моніторингу та процесів швидкого реагування на конкурентні атаки.

Третьою характеристикою є вирішальна роль безпосередньої взаємодії з кінцевим споживачем. На відміну від компаній, що взаємодіють зі своїми клієнтами через опосередковані канали, роздрібні магазини мають безпосередній контакт з кінцевими споживачами в точці продажу. Це означає, що маркетингова стратегія має активно використовувати інструменти в місцях продажу (*point-of-sale marketing*), включаючи внутрішнє оформлення магазину, розташування товарів, інформаційні матеріали, персональне обслуговування та взаємодія персоналу з клієнтами. Клієнтський досвід у магазині стає критичною частиною маркетингової стратегії, оскільки він безпосередньо впливає на рішення про купівлю, середній чек та повторні відвідування. Розуміння психології покупців, їхньої траєкторії руху у магазині, способів впливу на імпульсні покупки та стимулювання покупок додаткових товарів визначає успішність маркетингової стратегії у роздрібній торгівлі.

Четвертою особливістю є складність управління широким асортиментом та необхідність постійної оптимізації матриці товарів. Роздрібні магазини, особливо дисконтні мережі, мають справу з великою кількістю товарних категорій, кожна з яких має свої особливості попиту, живі цикли та конкурентні динаміки. Управління портфелем товарів вимагає застосування методів портфельного аналізу, постійного моніторингу показників продажу, аналізу частоти обертання товарів, оцінки рентабельності категорій. Для дисконтних мереж важливо балансувати між великою різноманітністю товарів для залучення клієнтів та логістичною ефективністю, що передбачає оптимальний розмір асортименту з урахуванням розміру магазину, обсягу продажу та популярності окремих товарів у різних регіонах.

П'ятою особливістю є критична важливість розташування магазину та географічного охоплення. На відміну від Інтернет-магазинів, де географія менш критична, роздрібні магазини залежні від фізичної близькості до своїх цільових споживачів. Рішення про розташування нового магазину має враховувати демографічну щільність, доходи населення, наявність транспортної інфраструктури, присутність конкурентів та потенціал росту регіону. Розташування магазину вже само по собі є елементом маркетингової стратегії, оскільки воно визначає доступність магазину для цільових груп споживачів та конкурентну позицію. Для мереж дисконтних магазинів вибір розташування має базуватися на детальному аналізі локальних ринків, прогнозуванні потенціалу продажів та оцінці окупності інвестицій у відкриття нового магазину.

Шостою характеристикою є важливість програм лояльності та утримання клієнтів. У роздрібній торгівлі, де товари часто є стандартизованими та легко замінними, програми лояльності стають ключовим інструментом диференціації та утримання клієнтів. Ефективна програма лояльності має передбачати систему накопичення балів, персоналізовані пропозиції, ексклюзивні знижки для постійних клієнтів та розширені інформаційні можливості для збирання даних про поведінку та переваги клієнтів. Аналіз даних програм лояльності дозволяє

роздрібним мережам ідентифікувати найбільш цінних клієнтів, розрахувати їхню життєву цінність (LTV), прогнозувати ризик їхнього відтоку та розробляти цільові програми утримання. Для дисконтних мереж програми лояльності мають особливе значення, оскільки вони дозволяють додати елемент персоналізації до формату, заснованого на низьких цінах.

Сьомою важливою особливістю є інтеграція офлайн та онлайн каналів (омніканальність). Сучасна роздрібна торгівля все більш характеризується конвергенцією офлайн та онлайн каналів, де споживачі шукають інформацію про товари в Інтернеті, розглядають їх в магазинах та можуть здійснити покупку як в магазині, так і через Інтернет. Омніканальна маркетингова стратегія передбачає узгоджену роботу всіх каналів, спільне управління інформацією про товари, цінами та промоціями, інтеграцію систем управління запасами та систем обробки замовлень. Для роздрібних мереж це вимагає інвестицій у цифрові технології, розроблення мобільних додатків, створення онлайн-магазину, а також навчання персоналу роботі в омніканальному середовищі.

Восьмою особливістю є значна роль емоційних та психологічних факторів у прийнятті рішень про купівлю. Крім раціональних факторів (ціна, якість, доступність), споживачі роздрібної торгівлі під впливом емоцій, атмосфери магазину, репутації бренду, соціальних факторів та культурних цінностей. Маркетингова стратегія у роздрібній торгівлі часто фокусується на створенні позитивного емоційного досвіду, формуванні емоційного зв'язку зі споживачами та будівництві сильного бренду, що перевищує простий функціональний аспект торгівлі. Це передбачає інвестування у візуальний дизайн магазину, музику, запахи, освітлення та загальну атмосферу, а також розробку маркетингових комунікацій, що звертаються до емоцій та цінностей цільової аудиторії.

Дев'ятою особливістю є критична важливість показників ефективності, орієнтованих на продажі та прибутковість. Роздрібна торгівля функціонує в умовах вкрай точного контролю показників ефективності, оскільки результати продажів в кожному магазині можна вимірювати в реальному часі.

Маркетингова стратегія у роздрібній торгівлі має передбачати чіткі ключові показники ефективності (KPI), такі як обсяг продажу, частка ринку, середній чек, частота відвідувань, маржа прибутку та окупність маркетингових інвестицій. Постійний моніторинг цих показників дозволяє швидко виявляти неефективні маркетингові заходи та коригувати стратегію відповідно до результатів. Для мереж дисконтних магазинів, де маржи прибутку часто мінімальні, контроль показників ефективності стає ще більш критичним для утримання прибутковості бізнесу.

Десятою особливістю є необхідність координації між корпоративною стратегією та локальною адаптацією. Роздрібні мережі мають працювати з балансом між глобальною узгодженістю бренду та локальною гнучкістю. Корпоративна маркетингова стратегія встановлює загальні напрями, позиціонування бренду, цінові рівні та основні елементи комунікації. Водночас локальні менеджери магазинів або регіональні команди мають можливість адаптувати ці стратегічні напрями до локальних умов, вибирати локальні партнерства, розробляти локальні промоційні кампанії, що відповідають специфіці локального ринку. Ефективна маркетингова стратегія у роздрібній торгівлі знаходить оптимальний баланс між цією централізацією та децентралізацією.

Для ілюстрації основних методів та інструментів, що застосовуються при реалізації маркетингової стратегії у роздрібній торгівлі, наведемо детальний огляд їх характеристик та практичного застосування.

Сформована таблиця 1.1 доводить, що реалізація маркетингової стратегії у роздрібній торгівлі передбачає комбіноване застосування інструментів, орієнтованих як на розуміння локальних ринків, так і на оптимізацію операцій у точках продажу. Кожен інструмент має специфічний фокус та очікувані результати, однак комплексна успішність залежить від їх взаємної узгодженості та послідовної реалізації.

Таблиця 1.1 – Методи та інструменти реалізації маркетингової стратегії у роздрібній торгівлі

Метод/Інструмент	Сутність	Застосування у роздрібній торгівлі	Очікувані результати
Сегментація локальних ринків	Розподіл ринку за географічними та демографічними критеріями на однорідні групи	Визначення цільових груп клієнтів для кожного магазину, адаптація асортименту та ціноутворення до локальних умов	Підвищення релевантності пропозиції, зростання продажів в цільових сегментах
Позиціювання магазину	Вибір унікального місця бренду магазину в свідомості локальних споживачів	Формування образу магазину як лідера за низькими цінами, якістю, зручністю або спеціалізацією	Посилення впізнаваності бренду, лояльність клієнтів
Управління асортиментом	Оптимізація ширини та глибини асортименту з урахуванням попиту та логістики	Включення товарів, що користуються попитом в локальному ринку, вилучення неперспективних товарів	Підвищення коефіцієнта обертання товарів, зменшення залишків
Маркетинг в місцях продажу (POS)	Використання інструментів впливу на споживачів у точці продажу (дисплеї, вивіски, демонстрації)	Розташування товарів, що стимулюють імпульсні покупки, у видимих місцях, створення привабливого оформлення	Збільшення імпульсних покупок, зростання середнього чека
Програми лояльності	Система накопичення балів та надання привілеїв постійним клієнтам	Видача карток лояльності, персоналізовані пропозиції, ексклюзивні знижки	Підвищення частоти відвідувань, збільшення LTV клієнта
Локальні промо-кампанії	Короткострокові промоційні дії, спрямовані на конкретний локальний ринок	Регіональна реклама, флешмоби, спеціальні пропозиції для локальних святників	Тимчасовий сплеск продажів, залучення нових клієнтів
Аналіз конкурентів	Постійний моніторинг цін, асортименту та маркетингових дій конкурентів	Відстежування цін конкурентів, аналіз їхніх промоцій, реакція на конкурентні атаки	Збереження конкурентної позиції, запобігання втраті ринкової частки
Управління запасами	Оптимізація кількості товарів на полицях з урахуванням	Запобігання дефіциту популярних товарів, зменшення залишків медлячих товарів	Підвищення доступності товарів, зменшення втрат від псування

	попиту та циклів продажу		
Дослідження поведінки споживачів	Збирання даних про траєкторію руху споживачів у магазині, їхні пошуки та вибори	Аналіз популярних зон магазину, зміни розташування товарів для оптимізації потоків покупців	Підвищення ефективності розташування товарів, зростання продажів
Оmnіканальна інтеграція	Синхронізація офлайн та онлайн каналів продажу	Інформаційна узгодженість між магазином та онлайн-магазином, можливість замовлення онлайн з самовивільнення в магазині	Розширення каналів взаємодії з клієнтами, зростання загальних продажів

Не менш важливим аспектом реалізації маркетингової стратегії у роздрібній торгівлі є розуміння специфічних характеристик дисконтного формату та особливостей його цільової аудиторії. Дисконтні роздрібні мережі орієнтовані на споживачів з середнім та нижчим рівнем доходу, які приймають рішення про купівлю переважно на основі цінових факторів, одночасно очікуючи на розумну якість та достатній асортимент. Це накладає специфічні вимоги на маркетингову стратегію таких мереж.

Таблиця 1.2 показує, що успішна маркетингова стратегія у форматі дисконтної торгівлі вимагає фундаментально іншого підходу порівняно зі звичайними супермаркетами чи преміум-мережами. Акцент переноситься з максимізації асортименту та обслуговування на жорстку оптимізацію витрат, ефективність операцій та орієнтацію на ціновідомих споживачів. Кожен елемент маркетингової стратегії має сприяти основній цілі – запропонувати якість за найменшою ціною.

Реалізація маркетингової стратегії у роздрібній торгівлі, особливо в контексті дисконтного формату, також передбачає постійну адаптацію до змін експозиції продукції, сезонних коливань попиту та макроекономічної ситуації. Під час економічних криз, коли купівельна спроможність споживачів зменшується, дисконтні мережі часто демонструють більш стійку динаміку, оскільки вони задовольняють попит економічно свідомих покупців. Під час

періодів економічного зростання ці мережі можуть розширювати представництво, відкриваючи нові магазини в регіонах, де раніше вони не були присутні, та покращуючи асортимент преміальних товарів для задоволення еволюціонуючих потреб своєї клієнтської бази.

Таблиця 1.2 – Ключові характеристики маркетингової стратегії у форматі дисконтної роздрібної торгівлі

Характеристика	Описання	Практичне втілення	Примітки
Цінова позиція	Низькі ціни як основна конкурентна перевага	Постійний моніторинг цін конкурентів, оптимізація витрат, переговори з постачальниками	Маржа прибутку 5-10% в дисконтах проти 20-25% в середньорівневих торговельних мережах
Асортиментна стратегія	Обмежений асортимент (SKU) з фокусом на найпопулярніші товари	Сфокусування на 3000-5000 позицій проти 30000+ в супермаркетах	Більш ефективна логістика, простота в управлінні запасами
Розташування та формат	Компактні магазини в місцях з високою щільністю населення	Магазини площею 300-800 м ² з мінімалізацією немерчендайзингових площ	Більш низькі витрати на оренду та утримання
Обслуговування	Мінімальний рівень обслуговування	Самообслуговування, порівняно менше персоналу	Економія на витратах трудових ресурсів
Приватна марка	Висока частка товарів під приватною маркою (70-90%)	Розроблення власних марок, прямі контракти з виробниками	Підвищена маржа, диференціація від конкурентів
Маркетингові комунікації	Лаконічна та економна реклама	Локальна реклама, в газетах, радіо, мало ТВ-реклами	Мінімізація видатків на маркетинг (2-5% від виручки)
Програми лояльності	Основна функція – збір даних про клієнтів	Прості програми накопичення, персоналізовані пропозиції	Менше люксуса в порівнянні з преміум-мережами
Ланцюг постачання	Оптимізована логістика, прямі поставки від виробників	Централізовані розподільні центри, прямі поставки в магазини	Критично важливо для утримання низьких цін
Дослідження ринку	Фокус на локальні ринки та специфіку регіонів	Детальний аналіз демографії локального ринку кожного магазину	Дозволяє оптимізувати асортимент та ціни для кожної локації
Розширення географічне	Поступове розширення в регіонах з підтвердженим попитом	Вивчення нових регіонів перед розкриттям магазинів	Мінімізація ризику невдалих інвестицій у нові локації

Запровадження методів та інструментів реалізації маркетингової стратегії у роздрібній торгівлі вимагає від менеджменту глибокого розуміння локальних ринків, спроможності швидко реагувати на змінювання конкурентної ситуації та готовності інвестувати у цифрові технології та навчання персоналу. Компанії, які успішно інтегрують всі названі методи в єдину узгоджену систему, досягають стійких конкурентних переваг, утримують своїх клієнтів та демонструють стійкий тривалий ріст у динамічному середовищі роздрібно́ї торгівлі.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «АВРОРА»

2.1. Історичні передумови створення та діяльність мережі магазинів «Аврора»

Мережа магазинів «Аврора» є однією з найбільших українських роздрібних мереж формату “one dollar store” що спеціалізується на продажу товарів за доступними цінами. Станом на липень 2025 року мережа налічує понад 1700 магазинів в Україні та понад 30 торгових точок у Румунії, забезпечуючи роботою більше 16000 співробітників. Концепція мережі базується на американській моделі дисконтних магазинів, де покупці можуть придбати необхідні товари для щоденного використання за мінімальними цінами [6]. Бізнес-модель «Аврори» побудована на принципах швидкого товарообігу, економії операційних витрат та компактного формату торгових точок. Мережа орієнтована на масового споживача, який шукає оптимальне співвідношення ціни та якості товарів першої необхідності. Успішна реалізація цієї концепції дозволила компанії стати третьою за розміром непродуктовою дисконтною мережею у Центральній та Східній Європі.

Ідея створення мережі виникла у Тараса Панасенка після участі у програмі Work and Travel у США під час навчання. Перебуваючи в Америці, він познайомився з форматом dollar store – магазинів, де всі товари продаються за фіксованими низькими цінами. Ця концепція справила сильне враження на молодого підприємця, оскільки подібні магазини допомагали йому економити під час роботи за кордоном. Повернувшись до України у 2010 році, Панасенко запропонував реалізувати аналогічну ідею Леву Жиденку, у компанії якого він тоді працював. Жиденко, який на той момент керував підприємством у сфері енергетики, зацікавився інноваційною для українського ринку концепцією.

Обидва підприємці побачили потенціал цього формату в умовах обмеженої купівельної спроможності значної частини населення України.

Перші кроки до створення мережі були зроблені у лютому 2011 року в селищі Опішня Полтавської області. Засновники орендували розкладний стіл на місцевому ринку та почали торгівлю товарами за фіксованими цінами 5, 10 та 15 гривень. Цей експериментальний формат одразу привернув увагу покупців, які оцінили доступність та різноманітність пропонованого асортименту. Окрилені успіхом, підприємці відкрили аналогічну торгову точку на ринку в сусідній Диканьці. Наступним кроком стало відкриття повноцінного магазину на центральному ринку Полтави, який став першою стаціонарною торговою точкою майбутньої мережі. Незважаючи на наявність на полтавському ринку конкурентів аналогічного формату, що працювали вже вісім років, новостворена мережа обрала власну стратегію розвитку, зосередившись на якості обслуговування та автоматизації бізнес-процесів.

Еволюція бренду відбувалася поступово через пошук оптимальної назви та концепції позиціонування. У 2012 році мережа змінила назву на «Хватай. Все по 5, 10, 15», намагаючись підкреслити цінову доступність та створити заклик до дії. Проте ця назва виявилася надто агресивною для споживачів та не формувала бажаного іміджу компанії. У 2013 році мережа отримала нову назву «Я люблю Аврору», яка краще резонувала з емоційним сприйняттям покупців. Згодом назва була спрощена до лаконічної «Аврора», під якою мережа функціонує донині. За перший рік роботи компанія розширилася до п'яти магазинів, що засвідчило життєздатність обраної бізнес-моделі. Поступова зміна назви відображала процес пошуку оптимальної маркетингової стратегії та формування стійкої ідентичності бренду.

Розвиток мережі характеризувався стрімким зростанням кількості торгових точок та географічної експансії. У 2014 році компанія запустила франчайзингову програму та поглинула мережу «АЯ» з 27 магазинами, що прискорило темпи розширення. До кінця 2015 року «Аврора» налічувала вже 100

магазинів по Україні, що засвідчило успішність масштабування бізнес-моделі. У 2017 році кількість торгових точок зросла до 300, а асортимент розширився до понад 4000 товарних позицій. Спроба вийти на київський ринок у 2010 році виявилася передчасною через високу вартість оренди та низьку впізнаваність бренду в столиці. Мережа обрала стратегію поступового освоєння регіональних ринків, де орендні ставки були нижчими, а конкуренція менш інтенсивною. Активне зростання тривало до 2022 року, коли мережа налічувала 880 магазинів.

Асортиментна політика «Аврори» формується з урахуванням попиту на доступні товари для повсякденного використання. Магазины пропонують засоби особистої гігієни, декоративну косметику, посуд, текстильну продукцію, зоотовари, продукти харчування та напої, дитячі товари, електроніку та аксесуари, побутову хімію. Компактний формат торгових точок дозволяє розміщувати магазини в локаціях з високим пішохідним трафіком та помірною орендною ставкою [38]. Мережа робить ставку на швидкообігові товари категорії FMCG, зокрема солодощі, чай, каву та продукцію малих виробників. «Аврора» пропонує унікальні для ринку умови постачальникам – розрахунок за товар через два тижні після відвантаження замість стандартних 45 днів. Така модель співпраці забезпечує конкурентну перевагу під час кризових ситуацій, коли постачальники віддають перевагу надійним платникам.

Організаційна структура мережі відображає масштаби діяльності та географічну розосередженість бізнесу. Станом на вересень 2025 року «Аврора» оперує чотирма розподільчими центрами та двома логістичними хабами в Україні. Центральний офіс розташований у Полтаві, де зосереджені ключові управлінські функції компанії. Додатково функціонують офіси підтримки в інших регіонах для забезпечення ефективної координації діяльності магазинів. У 2018 році компанія впровадила систему ощадливого виробництва LEAN Management, яка передбачає безперервне вдосконалення та усунення всіх видів втрат. Застосування інструментів ASAICHI, 5S та KAIZEN дозволило оптимізувати бізнес-процеси та підвищити операційну ефективність. Розвинена

логістична інфраструктура забезпечує швидку доставку товарів до магазинів та ефективне управління товарними запасами.

Залучення інституційного інвестора стало поворотним моментом у розвитку мережі та масштабуванні бізнесу. У 2021 році акціонером «Аврори» став інвестиційний фонд Horizon Capital, у портфелі якого є частки в Rozetka, Ajax Systems, Makeup та інших успішних українських компаніях. Розмір частки та сума інвестицій офіційно не розкриваються, проте за галузевими оцінками Horizon Capital зазвичай купує до 20 відсотків акцій компаній. Приходу інвестора засновники завдячують не лише фінансовим ресурсам, але й експертизі у сфері ритейлу та підтримці стратегічних ініціатив. З Horizon Capital затверджений план розвитку до 2026 року, який передбачає подальше зростання кількості магазинів та географічну експансію. Виручка компанії за 2023 рік зросла до 27 мільярдів гривень, що засвідчує фінансову стійкість бізнес-моделі. Інвестиції дозволили компанії реалізувати амбітні плани щодо розвитку інфраструктури та виходу на міжнародні ринки.

Повномасштабне російське вторгнення у лютому 2022 року стало серйозним випробуванням для мережі. На початку війни «Аврора» втратила понад 200 магазинів на тимчасово окупованих та прифронтових територіях. Магазины в Маріуполі, Мелітополі, Сєвєродонецьку були розграбовані або зруйновані, окупанти навіть влаштували під вивіскою одного з магазинів у Маріуполі торгову точку з автозапчастинами. Попри складні обставини, компанія прийняла рішення продовжувати роботу та підтримувати присутність в Україні. Після деокупації населених пунктів «Аврора» одними з перших повертала свої магазини в звільнені міста та селища. Станом на 2024 рік відновлено роботу 16 магазинів на Донеччині, 7 торгових точок у Херсонській області, 5 магазинів на Харківщині. Навесні 2022 року короткі терміни розрахунків з постачальниками стали конкурентною перевагою – виробники відвантажували товар у першу чергу «Аврорі» як надійному платнику, тоді як інші мережі відчували дефіцит.

Міжнародна експансія стала логічним етапом розвитку після досягнення домінуючих позицій на українському ринку. Ідея виходу на зовнішні ринки виникла ще у 2013 році, у 2018 році компанія почала формувати план відкриття магазинів у Польщі. Проте засновники прийняли рішення відкласти міжнародний розвиток, визнавши недостатню готовність організації до такого кроку. У 2022 році, проаналізувавши ринки європейських країн, команда обрала Румунію як перший напрямок міжнародної експансії. У 2023 році «Аврора» відкрила перші магазини в Румунії, до кінця року їх кількість зросла до шести. За планами на 2024 рік компанія мала довести мережу в Румунії до 50 магазинів. В Румунії функціонують окремий офіс підтримки та логістичний хаб для забезпечення операційної діяльності. Наступними ринками для експансії розглядаються Молдова та Балканські країни, а довгостроковою метою є вихід на європейські фондові біржі через IPO.

Соціальна відповідальність та благодійна діяльність є невід'ємною частиною корпоративної культури «Аврори». За 2022 рік мережа зібрала понад 6 мільйонів гривень на пошиття зимової форми для жінок-військових. У 2023 році компанія провела сім благодійних акцій, зібравши 55 мільйонів гривень на допомогу армії та соціальні ініціативи. «Аврора» є членом Американської Торговельної палати в Україні, Європейської Бізнес Асоціації та Асоціації ритейлерів України. У 2024 році компанія стала підписантом Принципів розширення прав і можливостей жінок – міжнародної ініціативи Глобального Договору ООН та ООН Жінки. Спільно з «Дія. Бізнес» мережа запустила програму «Траєкторія» для підтримки молодих підприємців, переможці якої отримують гранти на розвиток бізнесу. Компанія організовує екскурсії для школярів та студентів Полтавської області, демонструючи можливості для кар'єрного розвитку в Україні.

Станом на липень 2025 року «Аврора» є найбільшою непродуктовою дисконтною мережею в Україні з понад 1700 магазинами. Компанія інвестувала 26 мільйонів гривень у сонячні станції на розподільчих центрах у Вінниці та

Полтаві, що дозволило за два роки зекономити 12 мільйонів гривень на електроенергії. Чисельність команди перевищує 16000 співробітників, що робить «Аврору» одним з найбільших роботодавців у секторі роздрібної торгівлі. Місією компанії є забезпечення доступності якісних товарів для широких верств населення через оптимізацію витрат та ефективні бізнес-процеси. Цінностями організації виступають орієнтація на клієнта, постійне вдосконалення, чесність у відносинах з партнерами та соціальна відповідальність [19]. За чотирнадцять років роботи мережа пройшла шлях від розкладного столу на сільському ринку до міжнародної компанії, що успішно конкурує з глобальними ритейлерами у форматі дисконтної торгівлі.

2.2 Аналіз діяльності та перспектив мережі магазинів «Аврора» через маркетингові методи

Комплексний аналіз діяльності мережі магазинів «Аврора» передбачає використання різноманітних маркетингових інструментів для оцінки поточного стану підприємства, виявлення конкурентних переваг та визначення стратегічних напрямків розвитку. Застосування маркетингових методів дозволяє систематизувати інформацію про внутрішнє середовище організації, зовнішні фактори впливу, конкурентне оточення та цільову аудиторію. Фінансовий аналіз надає кількісну оцінку результатів діяльності мережі та динаміки її розвитку. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості для зростання та потенційні загрози. PESTEL-аналіз розкриває вплив макроекономічних, політичних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на функціонування бізнесу. Дослідження конкурентного середовища визначає позиціонування «Аврори» на ринку discount retail та її відносні переваги перед іншими гравцями сегменту.

Фінансові показники діяльності мережі «Аврора» демонструють стабільне зростання протягом останніх років, що підтверджує ефективність обраної бізнес-моделі. У 2023 році виручка компанії зросла до 27 мільярдів гривень, що

засвідчує успішне масштабування мережі та зростання товарообігу. Кількість магазинів збільшилася з 749 торгових точок у 2021 році до понад 1300 у 2023 році, а станом на липень 2025 року мережа налічує понад 1700 магазинів в Україні. Темпи розширення свідчать про високу інвестиційну привабливість бізнесу та наявність достатніх фінансових ресурсів для органічного зростання. Залучення у 2021 році інституційного інвестора Horizon Capital надало додаткові фінансові можливості для реалізації амбітних планів розвитку. За 2024 рік компанія відкрила 360 нових магазинів, що демонструє збереження високих темпів експансії навіть в умовах воєнного стану. Вихід на міжнародний ринок Румунії у 2023 році розширив географію присутності бренду та створив передумови для диверсифікації джерел доходу.

Операційна ефективність мережі базується на оптимізації бізнес-процесів через впровадження системи ощадливого виробництва LEAN Management. З 2018 року компанія застосовує інструменти ASAICHI, 5S та KAIZEN, що дозволяє безперервно вдосконалювати процеси та усувати всі види втрат. Короткі терміни розрахунків з постачальниками у два тижні замість стандартних 45 днів створюють конкурентну перевагу та забезпечують пріоритетне відвантаження товарів. Компактний формат магазинів площею від 40 квадратних метрів мінімізує орендні витрати та дозволяє розміщувати торгові точки в локаціях з високим пішохідним трафіком. Розвинена логістична інфраструктура з чотирма розподільчими центрами та двома логістичними хабами забезпечує ефективну доставку товарів до магазинів. Інвестиції у сонячні станції на розподільчих центрах у Вінниці та Полтаві у розмірі 26 мільйонів гривень дозволили за два роки зекономити 12 мільйонів гривень на електроенергії. Асортимент понад 4000 товарних позицій формується з урахуванням попиту на доступні товари повсякденного використання.

SWOT-аналіз мережі магазинів «Аврора» виявляє значний потенціал для подальшого розвитку при наявності певних викликів та загроз. Сильними сторонами організації є чітка бізнес-модель формату dollar store з орієнтацією на

доступні ціни, широка географічна присутність у понад 1700 торгових точках, розвинена логістична інфраструктура та досвід успішного масштабування. Компанія має налагоджені відносини з понад тисячею постачальників, включаючи малих виробників, яким складно працювати з великими ритейлерами через жорсткі умови [54]. Сильний менеджмент з досвідом міжнародної експансії та підтримка інституційного інвестора Horizon Capital забезпечують стратегічне управління розвитком мережі. Слабкими сторонами є високий рівень залежності від окремих категорій товарів, обмежені можливості для диференціації асортименту в рамках концепції дисконтного магазину, потреба у значних інвестиціях для утримання темпів розширення. Можливості для зростання включають продовження експансії в Україні до запланованих 2400 магазинів, розвиток міжнародної присутності на ринках Румунії, Молдови та Балканських країн, запуск нових форматів магазинів, впровадження цифрових інструментів для покращення клієнтського досвіду. Загрозами є посилення конкуренції з боку міжнародних та локальних дисконтних мереж, зміни споживчих переваг у бік онлайн-торгівлі, зростання операційних витрат через інфляцію та підвищення мінімальної заробітної плати, ризики втрати магазинів на прифронтових територіях.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища демонструє складність умов функціонування роздрібної торгівлі в Україні у 2024-2025 роках. Політичні фактори включають продовження воєнного стану, що спричиняє нестабільність економічного середовища, втрату магазинів на окупованих територіях, необхідність швидкої адаптації до змін. Водночас державна політика підтримки бізнесу через податкові преференції та спрощення регуляторних процедур створює сприятливі умови для ведення діяльності. Економічні фактори характеризуються високим рівнем інфляції, зниженням купівельної спроможності населення, зростанням мінімальної заробітної плати та операційних витрат. Соціальні тренди свідчать про збільшення попиту на доступні товари серед населення з обмеженими доходами, зростання цінності

економії у споживчій поведінці, міграцію населення із східних регіонів на захід країни. Технологічні фактори охоплюють розвиток електронних платіжних систем, цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію логістики та управління товарними запасами. Екологічні аспекти включають зростаючі вимоги до енергоефективності торгових об'єктів, управління відходами, використання екологічних пакувальних матеріалів. Правові фактори визначаються змінами в ліцензуванні торгівлі підакцизними товарами, новими вимогами до мінімального рівня оплати праці, гармонізацією українського законодавства з європейськими нормами.

Конкурентний аналіз ринку discount retail в Україні визначає позицію мережі «Аврора» як лідера сегменту dollar store за кількістю торгових точок. Найближчим конкурентом є мережа «Копійочка», яка станом на кінець 2020 року налічувала 307 магазинів, що значно менше порівняно з понад 1700 торговими точками «Аврори». Інші гравці сегменту, такі як «Червоний маркет» та «OnePrice», мають суттєво меншу присутність на ринку з 107 та 50 магазинами відповідно. Конкурентні переваги «Аврори» полягають у масштабі мережі, що забезпечує економію на закупівлях та логістиці, розвиненій інфраструктурі розподільчих центрів, налагоджених відносинах з постачальниками. Стратегія співіснування з великими продуктовими ритейлерами, такими як АТБ та EVA, дозволяє використовувати синергію пішохідних потоків без прямої конкуренції за одного покупця. Міжнародний досвід свідчить про успішність моделі dollar store, зокрема російська мережа Fix Price, що працює у подібному форматі, була оцінена у 8,3 мільярда доларів під час IPO у 2021 році. Це підтверджує високий потенціал капіталізації «Аврори» у разі виходу на публічні ринки капіталу.

Цільова аудиторія мережі магазинів «Аврора» характеризується широкою географічною та демографічною представленістю серед населення України з різним рівнем доходів. Основний сегмент складають споживачі з обмеженою купівельною спроможністю, які шукають оптимальне співвідношення ціни та якості товарів повсякденного попиту. До цієї категорії належать пенсіонери,

студенти, багатодітні сім'ї, мешканці малих міст та сільської місцевості. Водночас концепція доступних цін приваблює також середній клас, який прагне економити на товарах базових категорій для виділення бюджету на інші потреби [29]. Географічне розміщення магазинів у невеликих населених пунктах, де відсутні великі торгові мережі, формує аудиторію з обмеженими альтернативами для здійснення покупок. Компактний формат магазинів та зручне розташування у місцях з високим пішохідним трафіком залучають покупців, які цінують швидкість та зручність здійснення покупок. Асортимент товарів формується з урахуванням потреб цільової аудиторії та включає засоби гігієни, побутову хімію, посуд, текстиль, продукти харчування, що користуються стабільним попитом незалежно від економічної ситуації.

Маркетингова стратегія мережі базується на чіткому позиціонуванні як доступного ритейлера з фокусом на цінову конкурентоспроможність. Ключовим повідомленням бренду є можливість придбати необхідні товари за найнижчими цінами на ринку без компромісів щодо базової якості. Назва «Аврора» асоціюється з новим початком, світлом, доступністю, що резонує з потребами цільової аудиторії. Візуальна ідентичність бренду з використанням яскравих кольорів створює позитивне емоційне сприйняття та впізнаваність. Стратегія розміщення магазинів передбачає присутність у максимальній кількості населених пунктів для охоплення широкої географічної аудиторії. Промоційні активності зосереджені на підкресленні цінової доступності через постійні низькі ціни замість тимчасових знижок та акцій. Комунікаційна стратегія використовує сарафанне радіо як основний канал залучення нових покупців, що мінімізує витрати на маркетинг. Програма лояльності не впроваджена, оскільки низькі ціни самі по собі є достатнім стимулом для повторних візитів.

Канали дистрибуції мережі оптимізовані для забезпечення безперебійного постачання товарів до магазинів при мінімізації логістичних витрат. Центральні розподільчі центри у Полтаві та Вінниці здійснюють консолідацію товарних потоків від постачальників та формування партій для доставки у регіональні

хаби. Логістичні хаби розташовані стратегічно для забезпечення оптимальної відстані доставки до магазинів у відповідних регіонах. Частота поставок у магазини визначається оборотністю товарів та можливостями зберігання у компактних торгових точках. Система управління товарними запасами базується на автоматизованому моніторингу залишків та прогнозуванні попиту для запобігання дефіциту популярних позицій. Прямі контракти з виробниками дозволяють скорочувати ланцюг постачань та знижувати закупівельні ціни. Гнучкість у роботі з малими постачальниками створює можливості для швидкого введення нових товарів у асортимент залежно від сезонного попиту та ринкових трендів.

Цінова політика мережі є ключовим елементом конкурентної стратегії та базується на принципі «щоденних низьких цін». Формування роздрібних цін здійснюється за методом мінімальної торгової надбавки, що забезпечує найнижчий ціновий рівень на ринку при збереженні рентабельності бізнесу. Висока оборотність товарів компенсує низьку маржинальність окремих продуктів та забезпечує прийнятний рівень загального прибутку. Відсутність кошового мерчандайзингу, мінімалістичне оформлення торгових залів, економія на орендних платежах через компактний формат знижують операційні витрати [31]. Це дозволяє встановлювати ціни на рівні собівартості з мінімальною націнкою для товарів-локомотивів, які залучають покупців у магазини. Перехресне субсидіювання передбачає дещо вищу маржу на товари імпульсної покупки для балансування загальної рентабельності асортименту. Жорсткий контроль закупівельних цін та постійний моніторинг пропозицій постачальників забезпечують можливість оперативного коригування роздрібних цін у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури. Прозора цінова політика без складних промоційних механік спрощує сприйняття покупцями та формує довіру до бренду.

Перспективи розвитку мережі магазинів «Аврора» визначаються стратегічними планами компанії щодо подальшої експансії на українському та

міжнародних ринках. Довгостроковою метою є досягнення показника у 2400 магазинів в Україні, що передбачає відкриття ще близько 700 торгових точок протягом наступних років. Географічна експансія зосереджена на Західній Україні, де мережа має потенціал для збільшення щільності присутності, та на відновленні роботи в деокупованих населених пунктах. Міжнародний розвиток передбачає нарощування присутності у Румунії до 50 магазинів протягом 2024-2025 років з подальшим виходом на ринки Молдови та Балканських країн. Стратегічною амбіцією засновників є проведення первинного публічного розміщення акцій на європейських фондових біржах для залучення капіталу та підвищення вартості компанії. Розвиток нових форматів магазинів, включаючи більші торгові точки у обласних центрах з розширеним асортиментом, може диверсифікувати пропозицію мережі. Впровадження цифрових технологій для покращення клієнтського досвіду та операційної ефективності залишається пріоритетом. Соціальні ініціативи, включаючи програму підтримки молодих підприємців «Траєкторія», формують позитивний імідж компанії як соціально відповідального бізнесу.

Виклики для реалізації стратегії розвитку включають необхідність залучення значних інвестиційних ресурсів для фінансування відкриття нових магазинів та розбудови інфраструктури. Конкуренція на ринку discount retail посилюється із входженням нових гравців та розширенням існуючих мереж. Зміни споживчої поведінки у бік онлайн-покупок створюють необхідність адаптації бізнес-моделі до цифрової реальності. Геополітична нестабільність та тривалість воєнного стану в Україні генерують ризики для операційної діяльності та інвестиційної привабливості країни. Зростання витрат на персонал через підвищення мінімальних вимог до заробітної плати тисне на рентабельність бізнесу. Складність масштабування міжнародних операцій через відмінності у регуляторному середовищі, споживчих перевагах, конкурентному ландшафті потребує адаптації стратегії до специфіки кожного ринку. Успішне подолання цих викликів визначатиме спроможність мережі «Аврора» досягти

поставлених стратегічних цілей та закріпити позиції провідного дисконтного ритейлера у Центральній та Східній Європі.

2.2.1. Аналіз фінансового стану мережі магазинів «Аврора»

Фінансовий аналіз діяльності мережі магазинів «Аврора» дозволяє оцінити економічну ефективність обраної бізнес-моделі, динаміку розвитку компанії та її спроможність реалізовувати стратегічні цілі. Дослідження фінансових показників охоплює період з 2011 року, коли було відкрито перший магазин у Полтаві, до 2025 року, протягом якого мережа перетворилася на найбільшого гравця доларового сегменту в Україні. Аналіз базується на публічно доступних даних про обсяги виручки, кількість торгових точок, чисельність персоналу та інвестиційні проєкти компанії. Фінансові результати діяльності демонструють органічне зростання мережі та успішне масштабування бізнесу навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [5]. Динаміка ключових показників свідчить про стійку позитивну траєкторію розвитку та високу адаптивність до змін зовнішнього середовища. Фінансова стабільність компанії підтверджується інтересом інституційних інвесторів та плануванням виходу на публічні ринки капіталу.

Розвиток мережі магазинів «Аврора» характеризується експоненційним зростанням кількості торгових точок та обсягів реалізації товарів. У 2011 році діяльність розпочалася з одного магазину на ринку в Полтаві, а вже через рік мережа налічувала п'ять торгових точок. До кінця 2015 року компанія досягла показника у 100 магазинів, що засвідчило успішність концепції та попит на формат доступних цін серед українських споживачів. У 2017 році кількість магазинів зросла до 300, а асортимент розширився до понад 4000 товарних позицій. Станом на 2021 рік мережа налічувала 749 магазинів, у 2022 році, незважаючи на початок повномасштабного вторгнення та втрату понад 200 торгових точок, показник становив 880 магазинів. За підсумками 2023 року кількість магазинів перевищила 1300, а у липні 2025 року мережа досягла

позначки понад 1700 торгових точок. Така динаміка експансії демонструє середньорічні темпи зростання на рівні 40-50 відсотків, що є виключно високим показником для роздрібної торгівлі.

Для наочного відображення динаміки розвитку мережі доцільно систематизувати основні фінансово-економічні показники у табличній формі, що дозволить прослідкувати траєкторію зростання компанії.

Таблиця 2.2 - Динаміка основних показників діяльності мережі магазинів «Аврора» у 2015-2025 роках

Показник	2015	2017	2021	2022	2023	2025 (липень)
Кількість магазинів в Україні, од.	100	300	749	880	1300+	1700+
Кількість магазинів за кордоном, од.	-	-	-	-	6	30+
Виручка, млрд грн	н/д	н/д	н/д	н/д	27,0	н/д
Асортимент, товарних позицій	н/д	4000+	4000+	4000+	4000+	4000+
Чисельність персоналу, осіб	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	16000+
Розподільчі центри, од.	1	1	2	2	2	4
Логістичні хаби, од.	-	-	-	-	-	2

Джерело: складено автором на основі публічної інформації про діяльність компанії

Наведені дані ілюструють поступове нарощування операційних потужностей мережі через збільшення кількості торгових точок, розбудову логістичної інфраструктури та зростання чисельності персоналу. Розширення географічної присутності супроводжувалося пропорційним збільшенням обсягів товарообігу та виручки компанії.

Джерела фінансування діяльності мережі на різних етапах розвитку включали власні кошти засновників, реінвестований прибуток та залучені інвестиції від стратегічних партнерів. На початковому етапі у 2011-2015 роках фінансування здійснювалося переважно за рахунок власних коштів Лева Жиденка та Тараса Панасенка, які реінвестували прибуток від діяльності перших магазинів у відкриття нових торгових точок. У 2014 році запуск франчайзингової програми створив додатковий канал фінансування експансії через залучення франчайзі, які інвестували у відкриття магазинів під брендом «Аврора». У 2021 році компанія залучила інституційного інвестора Horizon Capital, який придбав міноритарний пакет акцій, за галузевими оцінками до 20 відсотків статутного

капіталу. Сума інвестицій офіційно не розкривалася, проте вона забезпечила фінансові ресурси для прискорення темпів розширення мережі. Партнерство з Horizon Capital надало не лише капітал, але й доступ до експертизи у сфері ритейлу та міжнародних зв'язків інвестиційного фонду.

Структура витрат мережі відповідає специфіці бізнес-моделі дисконтного ритейлера з акцентом на мінімізацію операційних витрат. Основними статтями витрат є закупівля товарів у постачальників, орендні платежі за торгові приміщення, заробітна плата персоналу, логістичні витрати, комунальні платежі та витрати на підтримку IT-інфраструктури [59]. Закупівля товарів становить найбільшу частку витрат, проте короткі терміни розрахунків з постачальниками дозволяють отримувати дисконти та знижувати собівартість товарів. Орендні витрати мінімізуються через компактний формат магазинів та вибір локацій з помірною орендною ставкою замість преміальних торгових центрів. Витрати на персонал контролюються через оптимізацію чисельності працівників у кожній торговій точці, зазвичай 2-3 особи на зміну. Логістичні витрати оптимізовані завдяки розвиненій мережі розподільчих центрів та логістичних хабів, що скорочують відстані доставки. Маркетингові витрати мінімальні, оскільки мережа покладається переважно на органічний трафік та сарафанне радіо замість масованих рекламних кампаній.

Операційна рентабельність мережі забезпечується високою оборотністю товарів та жорстким контролем витрат при низькій торговій націнці. Бізнес-модель dollar store базується на принципі великих обсягів продажів при мінімальній маржі, що вимагає ефективного управління товарними запасами та швидкого обігу капіталу. Середня торгова націнка становить 15-20%, що значно нижче порівняно з традиційними роздрібними мережами, де націнка може сягати 30-40%. Компенсація низької маржинальності досягається через високу оборотність товарів, коли популярні позиції повністю розпродуються за кілька днів після надходження у магазин. Відсутність складського зберігання товарів на тривалий період знижує фінансові витрати та ризики псування або морального

застарівання товарів. Ефективність бізнес-процесів, досягнута через впровадження LEAN Management, дозволяє підтримувати прийнятний рівень операційного прибутку навіть при мінімальних націнках. Реінвестування прибутку у відкриття нових магазинів забезпечує зростання абсолютних показників виручки та прибутку при збереженні рентабельності на оптимальному рівні.

Інвестиційна діяльність компанії спрямована на розбудову інфраструктури, відкриття нових магазинів та впровадження енергоефективних технологій. У 2023 році «Аврора» запустила власні сонячні станції на розподільчих центрах у Вінниці та Полтаві, інвестувавши у цей проєкт 26 мільйонів гривень. За два роки експлуатації сонячні панелі дозволили компанії зекономити 12 мільйонів гривень на електроенергії, що забезпечує окупність інвестицій протягом чотирьох років. У 2023 році компанія розпочала інвестиції у міжнародну експансію, відкривши перші магазини у Румунії та побудувавши логістичний хаб для обслуговування європейського ринку. Інвестиції у цифрову трансформацію включають впровадження автоматизованих систем управління товарними запасами, електронного документообігу з постачальниками, аналітики даних про продажі. Кожне відкриття нового магазину вимагає інвестицій у розмірі від 500 тисяч до 1 мільйона гривень залежно від площі приміщення, локації та необхідності ремонтних робіт. При плані відкрити 360 магазинів протягом 2024 року загальний обсяг інвестицій в експансію оцінюється у діапазоні 180-360 мільйонів гривень.

Фінансові перспективи мережі визначаються стратегічними цілями щодо подальшого зростання та можливістю виходу на публічні ринки капіталу. Планове збільшення кількості магазинів до 2400 в Україні та понад 50 у Румунії протягом найближчих років потребує залучення значних фінансових ресурсів. Засновники розглядають можливість проведення первинного публічного розміщення акцій на європейських фондових біржах, що дозволить залучити капітал для фінансування експансії та підвищить вартість компанії [24]. Досвід

міжнародних аналогів, зокрема російської мережі Fix Price, яка була оцінена у 8,3 мільярда доларів під час IPO, свідчить про високий інтерес інвесторів до дисконтних ритейлерів. Збереження темпів зростання виручки на рівні 30-40 відсотків щорічно дозволить компанії досягти показника 50-60 мільярдів гривень виручки до 2026-2027 років. Диверсифікація джерел доходу через міжнародну експансію знизить залежність від економічної ситуації в Україні та створить додаткові можливості для зростання. Фінансова стійкість мережі, підтверджена успішним проходженням кризових періодів 2022-2023 років, формує довіру інвесторів та створює передумови для залучення довгострокового фінансування на вигідних умовах.

2.2.2. SWOT-аналіз мережі магазинів «Аврора»

SWOT-аналіз мережі магазинів «Аврора» дозволяє комплексно оцінити внутрішні характеристики організації та зовнішні фактори, що впливають на її діяльність. Цей інструмент стратегічного аналізу виявляє сильні сторони компанії, які формують конкурентні переваги, слабкі сторони, що потребують вдосконалення, можливості для зростання та розвитку, а також загрози, які можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних цілей. Систематизація внутрішніх та зовнішніх факторів створює основу для формування маркетингової стратегії, яка максимізує використання сильних сторін та можливостей при мінімізації впливу слабкостей та загроз. SWOT-аналіз враховує специфіку бізнес-моделі «dollar store», особливості українського ринку роздрібної торгівлі, конкурентне середовище та макроекономічні умови функціонування. Результати аналізу дозволяють визначити пріоритетні напрямки розвитку мережі та сформулювати стратегічні рекомендації для посилення ринкових позицій. Комплексний підхід до оцінки факторів забезпечує об'єктивність висновків та їх практичну застосовність для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз мережі магазинів «Аврора»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
• Чітка бізнес-модель формату dollar store з орієнтацією на доступні ціни • Найбільша мережа дисконтних магазинів в Україні (понад 1700 торгових точок) • Розвинена логістична інфраструктура (4 розподільчі центри, 2 логістичні хаби) • Короткі терміни розрахунків з постачальниками (2 тижні замість 45 днів) • Налагоджені відносини з понад 1000 постачальників, включаючи малих виробників • Досвід успішного масштабування та міжнародної експансії • Підтримка інституційного інвестора Horizon Capital • Впровадження системи LEAN Management для оптимізації бізнес-процесів • Компактний формат магазинів, що мінімізує орендні витрати • Висока впізнаваність бренду серед цільової аудиторії • Команда досвідчених менеджерів з бізнес-експертизою • Інвестиції в енергоефективність (сонячні станції на РЦ)	• Обмежені можливості для диференціації асортименту в рамках концепції дисконтного магазину • Висока залежність від окремих категорій товарів • Низька маржинальність бізнесу, що вимагає великих обсягів продажів • Потреба у значних інвестиціях для утримання темпів розширення • Обмежена присутність у столиці та великих містах порівняно з регіонами • Відсутність розвинутого онлайн-каналу продажів • Залежність від стабільності поставок товарів • Складність контролю якості обслуговування у великій кількості магазинів • Високий рівень плинності персоналу через специфіку роздрібної торгівлі • Обмежені маркетингові бюджети для підтримки впізнаваності бренду
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
• Продовження експансії в Україні до 2400 магазинів • Розвиток міжнародної присутності (Румунія, Молдова, Балканські країни) • Збільшення щільності присутності у Західній Україні • Вихід на публічні ринки капіталу через IPO • Запуск нових форматів магазинів з розширеним асортиментом • Розвиток власних торгових марок для підвищення маржинальності • Впровадження програми лояльності для утримання покупців • Цифровізація бізнес-процесів та впровадження аналітики даних • Розвиток омніканальної моделі з онлайн-компонентом • Зростання попиту на доступні товари в умовах зниження купівельної спроможності • Відновлення роботи в деокупованих населених пунктах • Партнерства з виробниками для ексклюзивних умов постачання	• Посилення конкуренції з боку міжнародних та локальних дисконтних мереж • Зміни споживчих переваг у бік онлайн-покупок • Тривалість воєнного стану та ризики втрати магазинів на прифронтових територіях • Зростання операційних витрат через інфляцію та підвищення мінімальної заробітної плати • Посилення регуляторного тиску на роздрібну торгівлю • Зниження купівельної спроможності населення внаслідок економічної кризи • Складність залучення фінансування в умовах нестабільності • Зростання цін на енергоносії та логістичні послуги • Ризики масштабування міжнародних операцій через відмінності у ринках • Можливе входження на український ринок великих міжнародних дисконтерів • Репутаційні ризики у разі проблем з якістю товарів

Джерело: розроблено автором

Сильні сторони мережі магазинів «Аврора» формують стійку конкурентну позицію на ринку роздрібної торгівлі та забезпечують основу для подальшого

зростання. Чітка бізнес-модель формату dollar store з фокусом на доступні ціни резонує з потребами широких верств населення та створює унікальну ціннісну пропозицію [13]. Масштаб мережі у понад 1700 магазинів забезпечує економію на закупівлях через великі обсяги замовлень та можливість домовлятися про вигідні умови з постачальниками. Географічна присутність у більшості населених пунктів України створює бар'єри для входу конкурентів через зайняття оптимальних локацій. Розвинена логістична інфраструктура з чотирма розподільчими центрами та двома логістичними хабами забезпечує ефективну доставку товарів та мінімізує час від закупівлі до розміщення на полицях магазинів. Короткі терміни розрахунків з постачальниками у два тижні замість стандартних 45 днів створюють унікальну конкурентну перевагу та забезпечують пріоритетне постачання товарів навіть у кризові періоди.

Додаткові сильні сторони включають налагоджені відносини з понад тисячею постачальників різного масштабу, що диверсифікує ризики та дозволяє швидко адаптувати асортимент до змін попиту. Гнучкість у роботі з малими виробниками, яким складно співпрацювати з великими ритейлерами через жорсткі умови, створює доступ до унікальних товарних позицій. Досвід успішного масштабування від одного магазину у 2011 році до понад 1700 торгових точок у 2025 році демонструє спроможність команди ефективно управляти зростанням. Підтримка інституційного інвестора Horizon Capital надає не лише фінансові ресурси, але й доступ до експертизи у сфері ритейлу та міжнародних зв'язків. Впровадження системи ощадливого виробництва LEAN Management з інструментами ASAICHI, 5S та KAIZEN забезпечує безперервне вдосконалення бізнес-процесів та усунення всіх видів втрат. Інвестиції у сонячні станції на розподільчих центрах демонструють стратегічне мислення менеджменту та орієнтацію на довгострокову ефективність.

Слабкі сторони мережі обмежують можливості для маневрування у конкурентній боротьбі та створюють виклики для утримання темпів зростання. Концепція дисконтного магазину з обмеженим асортиментом та фокусом на ціну

залишає мало простору для диференціації пропозиції та створення додаткової цінності для покупців. Висока залежність від окремих категорій товарів, таких як солодощі, чай, кава, засоби гігієни, створює вразливість до змін споживчих переваг або проблем з постачанням цих позицій. Низька маржинальність бізнесу вимагає великих обсягів продажів для досягнення прийняттого рівня прибутковості, що підвищує операційні ризики. Потреба у значних інвестиціях для відкриття нових магазинів обмежує можливості для самофінансування експансії та створює залежність від зовнішніх джерел капіталу. Обмежена присутність у столиці та великих обласних центрах порівняно з малими містами та селищами знижує середній чек та обмежує доступ до платоспроможнішої аудиторії [27].

Інші слабкості включають відсутність розвиненого онлайн-каналу продажів, що стає критичним недоліком в умовах зростання електронної комерції. Залежність від стабільності поставок товарів створює ризики дефіциту популярних позицій у разі логістичних збоїв або проблем у постачальників. Складність контролю якості обслуговування у понад 1700 магазинах з різними умовами роботи та характеристиками персоналу може призводити до нерівномірного клієнтського досвіду. Високий рівень плинності персоналу є типовим для роздрібною торгівлі, проте створює додаткові витрати на рекрутинг та навчання нових працівників. Обмежені маркетингові бюджети не дозволяють проводити масштабні рекламні кампанії для підтримки впізнаваності бренду та залучення нових сегментів покупців. Відсутність програми лояльності знижує можливості для утримання існуючих клієнтів та стимулювання повторних покупок у конкурентному середовищі.

Можливості для розвитку мережі визначаються як внутрішніми резервами оптимізації, так і сприятливими зовнішніми трендами на ринку роздрібною торгівлі. Продовження географічної експансії в Україні до запланованих 2400 магазинів дозволить збільшити абсолютні показники виручки та прибутку при збереженні рентабельності бізнесу. Розвиток міжнародної присутності на ринках

Румунії, Молдови та Балканських країн диверсифікує географічні ризики та створить додаткові джерела доходу. Збільшення щільності присутності у Західній Україні, де мережа має потужний потенціал для зростання, посилить конкурентні позиції та підвищить впізнаваність бренду. Вихід на публічні ринки капіталу через первинне публічне розміщення акцій залучить значні фінансові ресурси для реалізації стратегічних ініціатив та підвищить капіталізацію компанії. Запуск нових форматів магазинів з розширеним асортиментом у великих містах дозволить залучити покупців з вищою купівельною спроможністю. Відновлення роботи в деокупованих населених пунктах створить можливості для швидкого зростання на ринках з обмеженою конкуренцією.

Додаткові можливості включають розвиток власних торгових марок для товарів базових категорій, що підвищить маржинальність та зменшить залежність від виробників брендової продукції. Впровадження програми лояльності з використанням мобільного додатку створить канал прямої комунікації з покупцями та дозволить збирати дані про споживчі переваги для персоналізації пропозицій. Цифровізація бізнес-процесів через впровадження автоматизованих систем управління товарними запасами, аналітики даних про продажі, штучного інтелекту для прогнозування попиту підвищить операційну ефективність. Розвиток омніканальної моделі з онлайн-компонентом, включаючи можливість онлайн-замовлення з самовивозом з магазину, розширить аудиторію та створить додаткові точки контакту з брендом. Зростання попиту на доступні товари в умовах зниження купівельної спроможності населення через інфляцію та економічну кризу створює сприятливі умови для збільшення клієнтської бази мережі. Партнерства з виробниками для отримання ексклюзивних умов постачання або розробки спеціальних товарних ліній посилять унікальність пропозиції.

Загрози для діяльності мережі охоплюють конкурентні, економічні, політичні та операційні ризики різного ступеня вірогідності та впливу. Посилення конкуренції з боку міжнародних дисконтних мереж, які можуть вийти

на український ринок після закінчення воєнного стану, створює ризик втрати частки ринку через вищу фінансову потужність глобальних гравців [33]. Зміни споживчих переваг у бік онлайн-покупок, прискорені пандемією COVID-19, знижують трафік у фізичних магазинах та вимагають адаптації бізнес-моделі. Тривалість воєнного стану генерує постійний ризик втрати магазинів на прифронтових територіях, що підтверджується втратою понад 200 торгових точок у 2022 році. Зростання операційних витрат через високу інфляцію, підвищення мінімальної заробітної плати, зростання цін на енергоносії тисне на рентабельність бізнесу при обмежених можливостях підвищення роздрібних цін. Посилення регуляторного тиску на роздрібну торгівлю через нові вимоги до ліцензування, оплати праці, безпеки товарів збільшує витрати на комплаєнс та створює ризики санкцій за порушення. Зниження купівельної спроможності населення внаслідок економічної кризи може призвести до скорочення середнього чеку та частоти покупок навіть серед лояльних клієнтів. Складність залучення фінансування в умовах геополітичної нестабільності обмежує можливості для реалізації інвестиційних проєктів та сповільнює темпи експансії. Ризики масштабування міжнародних операцій через відмінності у регуляторному середовищі, конкурентному ландшафті, споживчих перевагах можуть призвести до фінансових втрат на нових ринках. Можливе входження на український ринок великих міжнародних дисконтерів після стабілізації ситуації створить потужний конкурентний тиск та вимагатиме суттєвих інвестицій для утримання позицій.

2.2.3. PESTEL-аналіз діяльності мережі магазинів «Аврора»

PESTEL-аналіз є інструментом стратегічного аналізу макросередовища, який дозволяє систематизувати вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Цей метод охоплює шість груп факторів: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові, які формують умови функціонування бізнесу та визначають можливості і обмеження для реалізації

стратегічних цілей. Для мережі магазинів «Аврора» розуміння впливу макроекономічних чинників є критичним через масштаб операцій у понад 1700 торгових точках та географічну розосередженість по всій території України. Зовнішнє середовище роздрібної торгівлі в Україні у 2024-2025 роках характеризується високим рівнем волатильності та невизначеності через продовження воєнного стану, економічну нестабільність, структурні трансформації у споживчій поведінці населення. PESTEL-аналіз дозволяє виявити ключові драйвери змін у зовнішньому середовищі та сформуванати адекватні відповіді на виклики через адаптацію маркетингової стратегії. Систематизація факторів макросередовища створює основу для стратегічного планування та управління ризиками у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.4 - PESTEL-аналіз діяльності мережі магазинів «Аврора»

Фактори	Опис впливу на діяльність мережі
Political (Політичні)	• Воєнний стан в Україні з лютого 2022 року створює нестабільність та ризики для операційної діяльності • Втрата понад 200 магазинів на тимчасово окупованих територіях • Державна політика підтримки бізнесу через податкові преференції для підприємств, що продовжують роботу в умовах війни • Курс на євроінтеграцію та адаптацію законодавства до стандартів ЄС • Можливі зміни у регулюванні роздрібної торгівлі внаслідок євроінтеграційних процесів • Державна підтримка розвитку малого та середнього бізнесу • Політика деокупації територій створює можливості для відновлення магазинів у звільнених населених пунктах • Стабільність політичного курсу на підтримку приватного підприємництва
Economic (Економічні)	• Високий рівень інфляції (понад 25% у 2022-2023 роках) підвищує собівартість товарів та операційні витрати • Зниження купівельної спроможності населення через економічну кризу збільшує попит на доступні товари • Зростання мінімальної заробітної плати до 8000 грн у 2025 році підвищує витрати на персонал • Девальвація гривні впливає на вартість імпортованих товарів • Зростання цін на енергоносії збільшує логістичні та операційні витрати • Обмежений доступ до кредитних ресурсів через високі процентні ставки • Економічна міграція населення із східних регіонів на захід створює нові ринки збуту • Прогнозоване економічне зростання після завершення воєнного стану
Social (Соціальні)	• Зростання попиту на доступні товари серед населення з обмеженими доходами • Зміна споживчої поведінки у бік більшої економії та раціонального споживання

	• Міграція населення з прифронтових територій збільшує чисельність споживачів у західних регіонах • Зростання цінності якості та безпеки товарів серед покупців • Підвищення соціальної відповідальності споживачів щодо підтримки українських виробників • Зростання попиту на товари першої необхідності та базові продукти харчування • Формування нових споживчих звичок через цифровізацію повсякденного життя • Збільшення частки населення, яке орієнтується на ціну при виборі місця покупки
Technological (Технологічні)	• Розвиток електронних платіжних систем та безготівкових розрахунків • Цифровізація бізнес-процесів через впровадження автоматизованих систем управління • Можливості використання big data та аналітики для оптимізації асортименту • Розвиток систем електронного документообігу з постачальниками • Впровадження мобільних додатків для комунікації з покупцями • Автоматизація логістики та управління товарними запасами • Розвиток технологій self-checkout для зменшення витрат на касирів • Можливості використання штучного інтелекту для прогнозування попиту • Цифрові маркетингові інструменти для таргетованої комунікації з аудиторією
Environmental (Екологічні)	• Зростаючі вимоги до енергоефективності торгових об'єктів • Інвестиції «Аврори» у сонячні станції на розподільчих центрах (26 млн грн) • Екологічна свідомість споживачів щодо використання пакувальних матеріалів • Вимоги до зменшення використання одноразового пластику • Необхідність організації роздільного збору та утилізації відходів • Тренд на екологічно чисті товари серед певних сегментів споживачів • Можливі податкові стимули для підприємств, що впроваджують екологічні технології • Зростання вартості енергоносіїв стимулює інвестиції в альтернативну енергетику
Legal (Правові)	• Нові вимоги до ліцензування торгівлі підакцизними товарами з 1 січня 2025 року • Вимоги до мінімального рівня оплати праці для роздрібних торговців підакцизними товарами (1,5-2 МЗП) • Гармонізація українського законодавства з європейськими нормами у сфері торгівлі • Посилення вимог до захисту прав споживачів • Регулювання роздрібних цін на окремі категорії товарів (тютюнові вироби) • Вимоги до безпеки товарів та маркування продукції • Законодавство про захист персональних даних покупців • Трудове законодавство щодо умов праці працівників роздрібною торгівлі • Антимонопольне регулювання у сфері роздрібною торгівлі

Джерело: розроблено автором

Політичні фактори справляють найбільш суттєвий вплив на діяльність мережі через продовження воєнного стану в Україні з лютого 2022 року. Воєнні дії на території країни створили безпрецедентні виклики для роздрібного бізнесу, включаючи фізичну втрату торгових об'єктів, порушення логістичних ланцюгів, міграцію населення з прифронтових територій. Мережа «Аврора» втратила понад 200 магазинів на тимчасово окупованих територіях та в зонах активних бойових дій, що становить понад 15 відсотків від загальної кількості торгових точок на початок 2022 року. Проте державна політика підтримки бізнесу через податкові преференції, спрощення регуляторних процедур, відтермінування перевірок створила сприятливі умови для компаній, що продовжують операційну діяльність [47]. Курс України на євроінтеграцію та набуття членства в Європейському Союзі передбачає поступову адаптацію законодавства до *acquis communautaire*, що створює як можливості для розвитку, так і додаткові регуляторні вимоги. Політика деокупації територій та відновлення інфраструктури у звільнених населених пунктах створює можливості для швидкого повернення мережі у ці локації з обмеженою конкуренцією.

Економічні фактори характеризуються високим рівнем нестабільності та волатильності ключових макроекономічних показників. Інфляція у 2022-2023 роках перевищувала 25 відсотків річних, що суттєво підвищило собівартість товарів та операційні витрати мережі при обмежених можливостях пропорційного підвищення роздрібних цін. Зниження купівельної спроможності населення через скорочення реальних доходів, зростання безробіття, вимушене переміщення створює парадоксальну ситуацію підвищеного попиту на товари дисконтних мереж при зменшенні середнього чека покупки. Зростання мінімальної заробітної плати до 8000 гривень у 2025 році та нові вимоги до мінімального рівня оплати праці працівників роздрібних підприємств, що торгують підакцизними товарами, суттєво підвищують витрати на персонал. Девальвація національної валюти з 29 гривень за долар США на початок 2022 року до понад 40 гривень у 2024-2025 роках збільшує вартість імпортованих

товарів та компонентів виробництва. Зростання цін на енергоносії та паливе підвищує логістичні витрати на доставку товарів до магазинів, що особливо відчутно для мережі з широкою географічною присутністю. Обмежений доступ до кредитних ресурсів через високі процентні ставки Національного банку України, що утримуються на рівні 13-15 відсотків для стримування інфляції, ускладнює фінансування інвестиційних проєктів за рахунок позикового капіталу.

Соціальні фактори відображають глибокі зміни у поведінці та пріоритетах українських споживачів внаслідок воєнних дій та економічної кризи. Зростання попиту на доступні товари серед населення з обмеженими доходами створює сприятливі умови для розвитку дисконтних мереж як «Аврора», що пропонують базові товари за найнижчими цінами на ринку. Зміна споживчої поведінки у бік більшої економії, раціонального споживання, планування покупок замість імпульсних придбань відповідає ціннісній пропозиції мережі. Міграція населення з прифронтових територій Донецької, Луганської, Харківської, Херсонської областей на захід країни збільшила чисельність споживачів у Львівській, Івано-Франківській, Тернопільській, Закарпатській областях, де «Аврора» активно розвиває присутність. Зростання цінності якості та безпеки товарів серед покупців підвищує вимоги до асортименту та контролю якості продукції. Підвищення соціальної відповідальності споживачів проявляється у свідомому виборі товарів українського виробництва для підтримки національної економіки. Формування нових споживчих звичок через вимушену економію може мати довгостроковий ефект навіть після покращення економічної ситуації, оскільки споживачі, які звикли до доступних цін дисконтних мереж, можуть залишитися лояльними до цього формату.

Технологічні фактори відкривають можливості для підвищення операційної ефективності та покращення клієнтського досвіду через цифрові інструменти. Розвиток електронних платіжних систем та стрімке зростання частки безготівкових розрахунків з 40 відсотків у 2019 році до понад 70 відсотків

у 2024 році спрощує процес оплати та знижує ризики, пов'язані з обігом готівки. Цифровізація бізнес-процесів через впровадження автоматизованих систем управління товарними запасами, аналітики продажів, прогнозування попиту дозволяє оптимізувати асортимент та мінімізувати затоварення або дефіцит товарів [61]. Можливості використання «big data» для аналізу споживчої поведінки, сегментації покупців, персоналізації пропозицій створюють конкурентні переваги для мереж, що інвестують у технології. Розвиток систем електронного документообігу з постачальниками прискорює процес замовлення товарів та знижує адміністративні витрати. Впровадження мобільних додатків для комунікації з покупцями, інформування про акції, збору зворотного зв'язку створює прямий канал взаємодії з аудиторією. Автоматизація логістики через системи GPS-моніторингу транспорту, оптимізації маршрутів доставки, управління температурним режимом для швидкопсувних товарів підвищує ефективність ланцюга постачання.

Екологічні фактори набувають зростаючого значення через підвищення екологічної свідомості суспільства та регуляторні вимоги до зменшення негативного впливу на довкілля. Зростаючі вимоги до енергоефективності торгових об'єктів стимулюють інвестиції в енергозберігаючі технології, що підтверджується досвідом «Аврори» з встановлення сонячних станцій на розподільчих центрах. Інвестиції у розмірі 26 мільйонів гривень у альтернативну енергетику дозволили компанії за два роки зекономити 12 мільйонів гривень на електроенергії та зменшити залежність від волатильних цін на енергоносії. Екологічна свідомість споживачів щодо використання пакувальних матеріалів створює тиск на ритейлерів для впровадження багаторазових сумок, паперової упаковки, відмови від одноразового пластику. Вимоги до зменшення використання поліетиленових пакетів через встановлення мінімальної ціни або повну заборону їх безкоштовного надання змінюють економіку операцій та потребують адаптації процесів обслуговування. Необхідність організації роздільного збору та утилізації відходів у магазинах створює додаткові

операційні витрати, проте відповідає глобальним трендам сталого розвитку. Тренд на екологічно чисті товари серед певних сегментів споживачів відкриває можливості для розширення асортименту органічною продукцією, товарами з екологічним маркуванням, що може залучити нову аудиторію.

Правові фактори визначають рамкові умови ведення бізнесу та встановлюють вимоги до операційної діяльності роздрібних мереж. Нові вимоги до ліцензування торгівлі підакцизними товарами, що набули чинності з 1 січня 2025 року згідно Закону України № 3817-IX, суттєво змінили порядок отримання ліцензій та розмір плати за них. Перехід до безстрокових ліцензій з щоквартальною або щорічною оплатою спростив адміністративні процедури, проте збільшив фінансове навантаження на підприємства через прив'язку плати до мінімальної заробітної плати. Вимоги до мінімального рівня оплати праці працівників роздрібних підприємств, що торгують підакцизними товарами, на рівні 1,5-2 мінімальних заробітних плат з 1 жовтня 2025 року створюють додатковий тиск на витрати мереж. Гармонізація українського законодавства з європейськими нормами у сфері торгівлі, захисту прав споживачів, безпеки товарів підвищує стандарти ведення бізнесу та вимагає інвестицій у комплаєнс. Посилення вимог до захисту прав споживачів через можливість безумовного повернення товарів, інформування про склад та характеристики продукції, прозорість ціноутворення захищає інтереси покупців, проте створює додаткові зобов'язання для ритейлерів. Регулювання роздрібних цін на тютюнові вироби через встановлення мінімальних та максимальних порогів обмежує свободу ціноутворення та вимагає постійного моніторингу законодавчих змін для забезпечення відповідності.

Інтегрований вплив факторів макросередовища на діяльність мережі магазинів «Аврора» визначає як можливості, так і обмеження для реалізації стратегічних цілей. Політична та економічна нестабільність створює високий рівень невизначеності для довгострокового планування, проте зниження купівельної спроможності населення формує попит на формат доступних цін.

Соціальні зміни у споживчій поведінці відповідають ціннісній пропозиції дисконтних мереж та створюють сприятливі умови для зростання частки ринку. Технологічні можливості цифровізації дозволяють підвищити операційну ефективність та конкурентоспроможність при помірних інвестиціях у IT-інфраструктуру. Екологічні тренди вимагають адаптації операційних процесів, проте створюють можливості для диференціації через екологічно відповідальну бізнес-практику. Правові зміни підвищують регуляторне навантаження та операційні витрати, проте гармонізація з європейськими стандартами створює передумови для міжнародної експансії. Успішна адаптація до змін макросередовища через гнучкість стратегії, швидке реагування на нові умови, проактивне управління ризиками визначає спроможність мережі утримувати лідерські позиції на ринку дисконтного роздрібу в Україні та реалізовувати амбітні плани міжнародного розвитку.

2.2.4. Аналіз конкурентів мережі магазинів «Аврора» в контексті роздрібної торгівлі

Конкурентне середовище мережі магазинів «Аврора» характеризується фрагментацією ринку дисконтного роздрібу в Україні та домінуючою позицією компанії у сегменті «dollar store». Ринок роздрібної торгівлі товарами за доступними цінами включає як прямих конкурентів, що працюють у аналогічному форматі непродуктових дисконтних магазинів, так і непрямих конкурентів з інших сегментів ритейлу, які частково конкурують за споживчий гаманець цільової аудиторії. Аналіз конкурентного ландшафту дозволяє визначити відносну ринкову позицію «Аврори», виявити унікальні конкурентні переваги та ідентифікувати загрози з боку існуючих та потенційних гравців ринку. Конкурентна боротьба у сегменті роздрібної торгівлі відбувається переважно за рахунок цінового позиціювання, географічної доступності торгових точок, широти асортименту базових товарів та швидкості відкриття нових магазинів [13]. Масштаб мережі є критичним фактором

конкурентоспроможності через економію на закупівлях, логістиці та операційних процесах. Розуміння сильних та слабких сторін конкурентів дозволяє сформуванню ефективну стратегію диференціації та захисту ринкових позицій.

Прямі конкуренти «Аврори» у сегменті dollar store представлені обмеженою кількістю гравців з суттєво меншими масштабами присутності на ринку. Мережа «Копійочка» є найближчим конкурентом, яка станом на кінець 2020 року налічувала 307 магазинів по Україні, що становить менше 20 відсотків від кількості торгових точок «Аврори» на той період. Географічна присутність «Копійочки» зосереджена переважно у східних та центральних регіонах України, тоді як «Аврора» має більш рівномірне покриття всієї території країни. Мережа «Червоний маркет» за оцінками аналітичної компанії ProConsulting налічувала 107 магазинів станом на кінець 2020 року, що позиціонує її як регіонального гравця без амбіцій національної експансії. Мережа «OnePrice» з 50 торговими точками є найменшим гравцем серед основних конкурентів та фокусується на окремих регіонах України. Різниця у масштабах присутності створює суттєву конкурентну перевагу для «Аврори» через економію на операціях, переговорну силу з постачальниками, впізнаваність бренду серед споживачів. За оцінками, сукупна частка ринку dollar store, яку контролює «Аврора», перевищує 70 відсотків за кількістю торгових точок та обсягами продажів.

Міжнародні аналоги у форматі dollar store демонструють високу інвестиційну привабливість цієї бізнес-моделі та потенціал для капіталізації компаній. Російська мережа Fix Price, яка працює у подібному форматі дисконтних магазинів з фіксованими низькими цінами, провела первинне публічне розміщення акцій на Московській біржі у березні 2021 року. Компанія з 4200 магазинами у Росії, Білорусі, Казахстані, Латвії та Грузії була оцінена у 8,3 мільярда доларів, що стало найбільшим російським IPO з 2012 року. Американський ринок «dollar store» представлений такими гігантами як Dollar General з понад 19000 магазинів, Dollar Tree з 16000 торгових точок, які

демонструють успішність концепції навіть у розвинених економіках. Капіталізація Dollar General на фондовому ринку США перевищує 50 мільярдів доларів, що підтверджує високу прибутковість та стійкість бізнес-моделі. Досвід міжнародних компаній свідчить про можливість успішного масштабування формату dollar store до тисяч магазинів при збереженні рентабельності операцій. Порівняння з міжнародними аналогами дозволяє оцінити потенційну вартість «Аврори» у разі виходу на публічні ринки капіталу у діапазоні 1-2 мільярди доларів при досягненні показника 2400 магазинів.

Непрямі конкуренти «Аврори» включають великі продуктові ритейлери, які частково конкурують за споживчий гаманець цільової аудиторії через наявність у асортименті непродуктових товарів. Мережа АТБ є найбільшим продуктовым ритейлером України з понад 1400 магазинами, що спеціалізується на продуктах харчування, але також пропонує обмежений асортимент побутової хімії, засобів гігієни, господарських товарів. Мережа EVA з понад 1000 торговими точками аналогічно фокусується на продуктах харчування з додатковим асортиментом непродуктових категорій. Проте досвід співіснування «Аврори» з цими мережами свідчить про синергію замість прямої конкуренції, оскільки розміщення магазинів поруч з АТБ або EVA посилює пішохідний трафік та створює вигоди для обох сторін. Споживачі зазвичай здійснюють покупки продуктів харчування у продуктових ритейлерах, а непродуктових товарів у дисконтних магазинах типу «Аврора» через нижчі ціни останніх. Онлайн-ритейлери створюють зростаючу конкуренцію через зручність доставки та можливість порівняння цін, проте формат «dollar store» з компактними магазинами у пішій доступності зберігає переваги для імпульсних покупок та негайного отримання товару. Ринки та невеликі приватні магазини у малих населених пунктах конкурують з «Авророю» за локальну аудиторію, проте не можуть забезпечити аналогічний рівень цін через обмежені обсяги закупівель.

Конкурентні переваги мережі «Аврора» формуються на основі масштабу операцій, ефективності бізнес-процесів та унікальної ціннісної пропозиції для

цільової аудиторії. Найбільша мережа у сегменті з понад 1700 магазинами забезпечує економію на закупівлях через великі обсяги замовлень та можливість отримувати дисконти від постачальників. Розвинена логістична інфраструктура з чотирма розподільчими центрами та двома логістичними хабами дозволяє оптимізувати витрати на доставку та забезпечувати швидке поповнення товарних запасів у магазинах [36]. Короткі терміни розрахунків з постачальниками у два тижні створюють унікальну перевагу, особливо помітну у кризові періоди, коли виробники віддають перевагу надійним платникам. Стратегія співпраці з малими виробниками, яким складно працювати з великими ритейлерами через жорсткі умови, забезпечує доступ до унікальних товарних позицій та гнучкість в асортиментній політиці. Досвід успішного масштабування від одного магазину до понад 1700 торгових точок за чотирнадцять років демонструє операційну ефективність та спроможність керівництва управляти зростанням. Міжнародна експансія у Румунію засвідчує можливості для географічної диверсифікації та створення бар'єрів для входу потенційних конкурентів через заняття оптимальних локацій.

Конкурентна позиція «Аврори» на ринку discount retail України є домінуючою з часткою понад 70 відсотків у сегменті dollar store та обмеженими загрозами з боку існуючих конкурентів. Суттєва різниця у масштабах присутності між «Авророю» та найближчими конкурентами створює високі бар'єри для наздоганяння через необхідність значних інвестицій у швидке відкриття сотень магазинів. Стратегія проникнення у малі населені пункти, де відсутня конкуренція з боку великих мереж, забезпечує захист ринкових позицій та стабільні грошові потоки. Потенційні загрози можуть виникнути у разі входження на український ринок після завершення воєнного стану великих міжнародних дисконтних мереж типу Action, Персо, які мають потужну фінансову підтримку материнських компаній та досвід експансії у країнах Центральної та Східної Європи. Проте першість на ринку, висока впізнаваність бренду, налагоджені процеси створюють конкурентні переваги для захисту

позицій навіть при появі нових сильних гравців. Стратегічна мета досягти 2400 магазинів в Україні та розвинути міжнародну присутність дозволить закріпити лідерство на регіональному рівні та створити платформу для подальшого зростання капіталізації компанії.

2.2.5. Аналіз портфеля продукції/послуг для клієнтів у роздрібних закладах м. Львів

Асортиментна політика мережі магазинів «Аврора» у місті Львові базується на концепції dollar store з орієнтацією на товари повсякденного попиту за доступними цінами. Портфель продукції охоплює понад 4000 товарних позицій, сформованих з урахуванням потреб цільової аудиторії та регіональних особливостей споживання у Львові та Львівській області. Станом на 2024 рік у Львові функціонує понад 70 магазинів мережі, що робить місто одним із ключових ринків для компанії поряд з Києвом та обласними центрами. Асортиментна матриця побудована за принципом максимального охоплення базових потреб домогосподарств при обмеженій площі торгових точок, що вимагає ретельної селекції товарів з найвищою оборотністю [8]. Структура асортименту диференційована залежно від локації магазину, характеристик прилеглого населення, конкурентного оточення та сезонності попиту. Управління товарним портфелем здійснюється централізовано з можливістю адаптації асортименту окремих магазинів до локальних особливостей через систему замовлень від керівників торгових точок.

Структура асортименту мережі «Аврора» у Львові охоплює широкий спектр товарних категорій для задоволення базових потреб домогосподарств. Для наочного відображення розподілу товарів за основними категоріями доцільно представити структуру у вигляді діаграми.

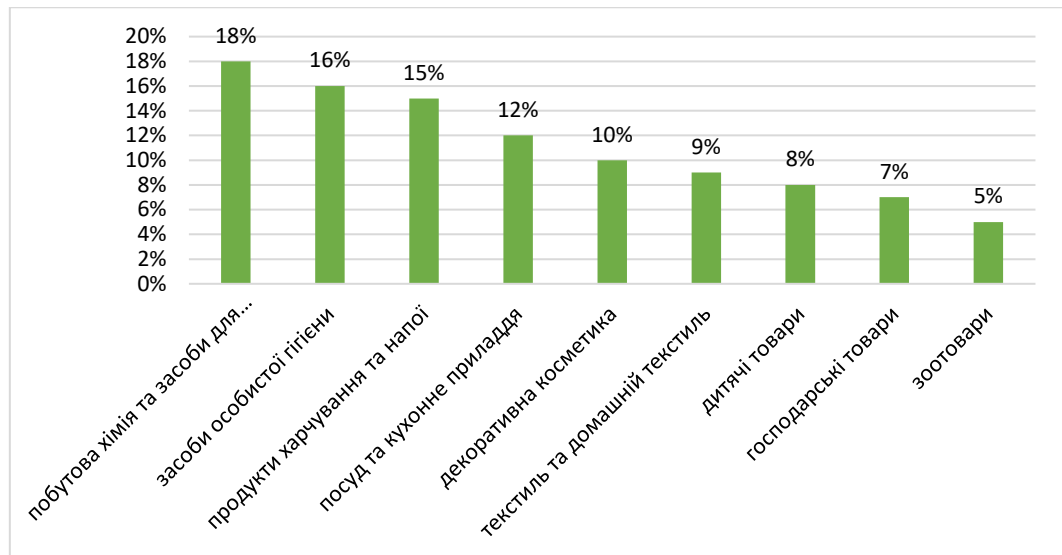


Рис. 2.1 Структура асортименту мережі магазинів «Аврора» за товарними категоріями

Джерело: складено автором на основі аналізу асортименту магазинів мережі у м. Львів

Дана надана структура відображає пріоритетність категорій, що формують основу товарообігу дисконтних магазинів. Побутова хімія та засоби для прибирання займають найбільшу частку через високу частоту покупок та стабільний попит незалежно від сезону. Засоби особистої гігієни є категорією необхідності з регулярним споживанням, що забезпечує передбачуваний попит. Продукти харчування включають переважно довготривалого зберігання товари, солодощі, чай, каву, снеки, що доповнюють основні покупки у продуктових магазинах. Непродуктові категорії, такі як посуд, текстиль, декоративна косметика, забезпечують диференціацію від продуктових ритейлерів та залучають покупців для імпульсних придбань. Товарна політика мережі передбачає постійне оновлення асортименту через введення нових товарних позицій та виведення низькообігових товарів для оптимізації товарних запасів.

Життєвий цикл товару у магазинах «Аврора» зазвичай становить від одного до трьох місяців, після чого приймається рішення про продовження закупівель або заміну іншою позицією залежно від показників продажів. Сезонні товари, такі як новорічні прикраси, садово-городній інвентар, товари для

пiкнiкiв, вводяться в асортимент за 1-2 мiсяцi до початку сезону та виводяться пiсля зниження попиту.

Стратегiя швидкого товарообiгу вимагає тiсної координацiї з постачальниками для забезпечення регулярних поставок популярних позицiй та мiнiмiзацiї дефiциту на полицях. Аналiз ABC-XYZ дозволяє класифiкувати товари за внеском у виручку та стабiльнiстю попиту для диференцiйованого управлiння запасами рiзних категорiй. Товари категорiї А з високим внеском у виручку та стабiльним попитом пiдтримуються у наявностi постiйно з резервними запасами на розподiльних центрах. Товари категорiї С з низьким внеском та нестабiльним попитом замовляються у мiнiмальних обсягах або виводяться з асортименту для вивiльнення торгових площ пiд бiльш маржинальнi позицiї [30].

Цiнова полiтика на товари у львiвських магазинах «Аврора» вiдповiдає загальнiй стратегiї «щоденних низьких цiн» з мiнiмальною торговою нацiнкою 15-20 вiдсоткiв. Формування роздрiбних цiн здiйснюється централiзовано з урахуванням закупiвельної цiни, логiстичних витрат, планованої маржi та конкурентного цiнового рiвня на локальному ринку. Для структурованого представлення цiнових дiапазонiв рiзних категорiй товарiв доцiльно вiдобразити середнi цiни у графiчному форматi.

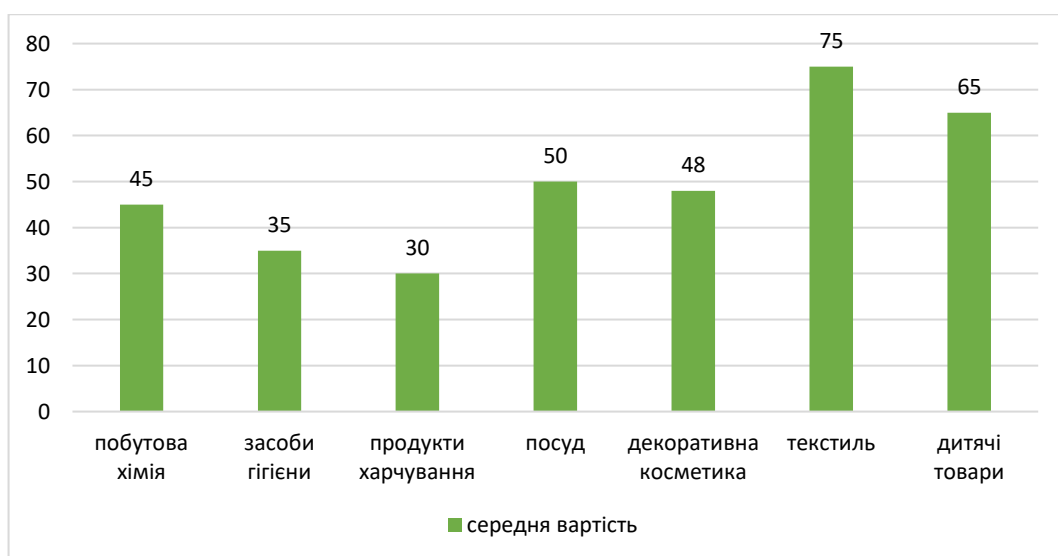


Рис. 2.2 Діапазони роздрібних цін на основні товарні категорії у мережі «Аврора» у м. Львів, грн

Джерело: складено автором на основі моніторингу цін у магазинах мережі у м. Львів, 2024 – 2025 рр.

Наведені цінові діапазони демонструють доступність товарів для цільової аудиторії з обмеженою купівельною спроможністю та відповідність концепції бюджетної роздрібної торгівлі. Стратегія фіксованих низьких цін без складних промоційних механік спрощує сприйняття покупцями та формує довіру до бренду як найдоступнішого ритейлера на ринку. Окремі товари-локомотиви продаються з мінімальною націнкою або навіть збитково для залучення трафіку у магазини, де покупці здійснюють додаткові імпульсні покупки з вищою маржею.

Географічне розміщення магазинів «Аврора» у Львові охоплює всі райони міста з акцентом на житлові масиви з високою щільністю населення та помірною купівельною спроможністю. Найбільша концентрація торгових точок спостерігається у Франківському, Личаківському, Залізничному районах, де проживає значна частина потенційної цільової аудиторії. У центральних районах міста з вищою орендною ставкою присутність мережі обмежена через невідповідність економіки локацій бізнес-моделі дисконтного формату. Периферійні райони та приміські селища Львівської агломерації активно освоюються через низьку конкуренцію та відсутність альтернативних торгових мереж. Стратегія розміщення передбачає відкриття магазинів у пішій доступності від основних житлових масивів на відстані 5-10 хвилин ходьби для максимального охоплення населення [26]. Синергія з продуктовими ритейлерами типу АТБ створює можливості для розміщення магазинів поруч з великими супермаркетами для використання пішохідного трафіку. Компактний формат торгових точок площею 40-150 квадратних метрів дозволяє орендувати приміщення у нежитлових будівлях житлових масивів, торгових павільйонах, окремо розташованих будівлях з доступною орендною ставкою.

Перспективи розвитку асортиментного портфеля у Львові визначаються трендами споживчого попиту, змінами у конкурентному середовищі та

стратегічними пріоритетами компанії. Розширення категорії продуктів харчування через введення більшої кількості позицій базових продуктів може збільшити частоту відвідувань магазинів та середній чек покупки. Розвиток власних торгових марок для окремих категорій товарів, таких як побутова хімія, засоби гігієни, текстиль, дозволить підвищити маржинальність при збереженні цінової конкурентоспроможності. Впровадження сезонних колекцій одягу та взуття за доступними цінами може залучити нові сегменти покупців та збільшити товарооборот у певні періоди року. Розширення категорії електроніки та аксесуарів через бюджетні смартфони, навушники, зарядні пристрої відповідає зростаючому попиту на доступні гаджети. Тестування нових форматів магазинів з розширеним асортиментом у 1000-2000 товарних позицій у великих торгових центрах Львова може залучити покупців з вищою купівельною спроможністю. Адаптація асортименту до регіональних особливостей Львова через введення товарів місцевих виробників, традиційної продукції, сувенірної продукції посилить емоційний зв'язок з локальною аудиторією та підтримає українського виробника.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ МАГАЗИНІВ «АВРОРА»

3.1. Аналіз поточного стану маркетингової діяльності мережі «Аврора» та визначення проблемних зон

Мережа магазинів «Аврора» за період від свого заснування у 2011 році до 2025 року досягла статусу найбільшої роздрібної мережі доларового формату на території України. За дев'ять років діяльності компанія розширила своє представництво з одного магазину до понад 1700 торговельних точок, створивши значну присутність у всіх регіонах країни. Така динамічна експансія базується на чітко визначеній бізнес-моделі, що акцентує на доступних цінах, швидкому товарообігу та мінімізації операційних витрат. Залучення інституційного інвестора Horizon Capital у 2021 році надало компанії додаткові фінансові ресурси та експертизу для планування виходу на європейські фондові біржі. Однак нинішній етап розвитку компанії вимагає переходу від виключно експансійної стратегії до більш диференційованого та клієнтоорієнтованого підходу до управління маркетинговою діяльністю.

Аналіз фінансового стану мережі «Аврора» демонструє стійке зростання основних показників операційної діяльності протягом останніх років. Виручка компанії у 2023 році досягла 27 млрд гривень, що на 25% перевищує показник 2022 року. Кількість магазинів зросла з 1500 торговельних точок на кінець 2022 року до понад 1700 у першій половині 2025 року, що забезпечує середньорічні темпи експансії на рівні 40-50%. Географічна присутність мережі охоплює всі основні міста України, включаючи Київ, Харків, Одесу, Львів, Дніпро та сотні населених пунктів менших розмірів. Крім того, компанія розширює свою діяльність на міжнародні ринки, відкривши у Румунії понад 30 торговельних точок станом на липень 2025 року. Такі показники засвідчують успішність

обраної бізнес-моделі та потенціал для подальшого нарощування масштабів операцій.

Проведений SWOT-аналіз виявив домінуючу конкурентну позицію мережі на рівні українського роздрібного ринку у сегменті доларових магазинів. До основних сильних сторін слід віднести чітко визначену та перевірену часом бізнес-модель, найбільшу мережу магазинів у своєму сегменті з часткою понад 70 відсотків ринку, розвинену логістичну інфраструктуру із сучасними розподільчими центрами, короткі терміни розрахунків з постачальниками, накопичений досвід успішного масштабування, спеціалізовані компетенції у управлінні витратами. Слабкими сторонами виявилися обмежені можливості диференціації на основі якості або унікальних характеристик продукції, висока залежність від окремих товарних категорій та постачальників, практично відсутня розвинута програма утримання постійних клієнтів, недостатній рівень розвитку онлайн-канальної діяльності. Такий дисбаланс між сильними та слабкими сторонами чітко вказує на необхідність стратегічних змін у підході до взаємодії зі споживачами.

Аналіз зовнішнього середовища функціонування компанії через методологію PESTEL дозволив виявити як сприятливі, так і загрозливі фактори впливу на діяльність мережі. На макроекономічному рівні спостерігається зростання попиту на доступні та дешеві товари внаслідок зниження купівельної спроможності населення на тлі економічної кризи та воєнного стану. Однак це зростання супроводжується високою інфляцією, коливаннями валютних курсів та нестабільністю у постачанні товарів, що створюють операційні виклики для управління запасами та ціноутворення. Технологічне середовище активно розвивається, що створює можливості для впровадження цифрових рішень, але одночасно підвищує конкурентну інтенсивність через вхід онлайн-ритейлерів на традиційний ринок роздрібної торгівлі. Політичні чинники, включаючи воєнний стан та втрату контролю над територіями на сході, призвели до закриття понад

200 магазинів мережі, однак державна політика деокупації та відновлення створює перспективи для повернення на ці ринки.

Конкурентний аналіз засвідчив, що мережа «Аврора» має суттєву перевагу перед своїми найближчими конкурентами у сегменті доларових магазинів. Основний конкурент «Копійочка» має лише близько 300 торговельних точок, що у п'ять разів менше ніж у «Аврори». Наявність таких значних різниць у масштабі операцій забезпечує компанії суттєві переваги у переговорах з постачальниками, оптимізації логістичних витрат та розповсюдженні операційних видатків на більшу базу магазинів. Проте конкурентна динаміка на ринку виявляє тенденцію посилення активності регіональних гравців та входу міжнародних мереж, що раніше не мали істотної присутності на українському ринку. Доступ до капіталу та технологій дозволяє цим конкурентам швидко наздоганяти «Аврору» у масштабі та якості сервісів, що вимагає від останньої переходу до більш складних конкурентних стратегій, ніж просто цінова лідерство.

Поточна асортиментна політика мережі характеризується обмеженою лінійкою товарів, яка налічує приблизно 2500-3500 найменувань продукції у більшості магазинів. Така обмеженість дозволяє компанії оптимізувати логістичні операції та зменшити витрати на управління запасами, проте створює вразливість перед змінами в уподобаннях споживачів та потребами різних демографічних груп. Відсутність диференціації у якості та характеристиках товарів робить асортимент мережі дуже схожим на пропозицію конкурентів, що перешкоджає формуванню унікальної ціннісної пропозиції та утриманню клієнтів. Власні торгові марки практично відсутні у портфелі мережі, що означає втрату можливостей для отримання більшої маржинальності та формування прив'язаності клієнтів до специфічних брендів. Крім того, аналіз структури товарів показує, що у деяких регіонах асортимент не адаптований до локальних потреб населення, що призводить до зниження продажів у цих місцях та накопичення непотрібних залишків у складах.

Цінова стратегія мережі базується на принципі встановлення однакових цін у всіх магазинах незалежно від локального конкурентного середовища та можливостей регіональних споживачів. Такий підхід забезпечує просту операційну логіку та уникнення складних систем управління ціноутворенням, однак призводить до недооптимізованого розподілу цін у різних регіонах. У конкурентних локаціях, де присутні агресивні конкуренти, одноманітна цінова політика може призвести до втрати клієнтів, тоді як у менш конкурентних регіонах компанія залишає на столі потенційні додаткові прибутки. Крім того, механіка промоційних акцій часто є непередбачуваною для споживачів та недостатньо комунікована, що позбавляє компанію можливості максимізувати вплив цих активностей на поведінку покупців та створення стійких очікувань щодо пропозиції.

Стан цифрової трансформації маркетингової діяльності мережі «Аврора» залишається відносно скромним у порівнянні з кращими практиками індустрії роздрібною торгівлі. Компанія не має розвиненої програми лояльності клієнтів, що лишає за межами автоматизованого управління великий потенціал для утримання та повторного залучення постійних покупців. Мобільний додаток мережі, хоча й існує, залишається функціонально обмеженим та не інтегрованим із ключовими маркетинговими системами. Система управління відносинами з клієнтами залишається на первісному рівні розвитку без можливостей для сегментації покупців, персоналізованих комунікацій та прогнозування попиту. Відсутня також розвинена аналітична платформа для обробки даних про поведінку покупців у реальному часі та формування дієвих інсайтів для оптимізації маркетингових рішень. Ці обставини ставлять мережу у не вигідне положення відносно міжнародних конкурентів, які широко використовують цифрові технології для посилення взаємодії зі споживачами.

Обслуговування клієнтів у магазинах мережі характеризується мінімальним рівнем персональної взаємодії та орієнтацією на модель самообслуговування. Персонал магазинів має недостатню мотивацію та

навчання для активної взаємодії з покупцями, консультування щодо товарів та просування пропозицій мережі. Відсутня також система зворотнього зв'язку для клієнтів. Атмосфера у магазинах часто сприймається як утилітарна та позбавлена емоційного виміру, що не сприяє формуванню емоційного зв'язку із брендом. Ці чинники означають, що потенціал внутрішнього маркетингу та побудови позитивного досвіду клієнтів у точці продажу залишається недоопрацьованим.

Комунікаційна політика мережі «Аврора» традиційно базується на мінімізації видатків на рекламу та просування, що пояснюється довгою традицією низькоцінового позиціювання та орієнтацією на органічне зростання через сарафанне радіо. Проте така стратегія мінімальної комунікаційної активності починає проявляти недоліки на тлі зростання конкуренції та змін у медіаспоживанні молодого покоління. Мережа має обмежену присутність у соціальних мережах, контент якої часто носить непостійний та нецільовий характер. Тематична реклама та просування нових товарів чи послуг здійснюються хаотично та без чіткої стратегії. Місцеві маркетингові ініціативи у різних регіонах часто лишаються непов'язаними з центральною стратегією мережі, що призводить до дизбалансу впливу та розпилювання ресурсів. Такий підхід означає, що мережа недостатньо активно будує впізнаваність бренду та залученість аудиторії у порівнянні з більш агресивними конкурентами.

Оmnіканальна стратегія мережі залишається неповною, оскільки основна частина продажів здійснюється виключно через фізичні магазини з мінімальною присутністю онлайн-каналів. Розвиток електронної комерції у компанії знаходиться на ранніх етапах, де можливості для замовлення товарів онлайн та їх доставки або самовивозу, залишаються обмеженими. Відсутня також розвинена логістична інфраструктура для ефективного обслуговування онлайн-замовлень та інтеграція цифрових і фізичних каналів у єдину систему управління запасами та взаємодії з клієнтами. Це створює ризик відставання від конкурентів, які інвестують у omніканальність, та упускає можливості для захоплення нових сегментів споживачів, які віддають перевагу змішаному режиму купівель. На тлі

швидкої цифровізації ринку таке відставання в розвитку онлайн-каналності стає все більш критичним фактором для довгострокової конкурентоспроможності.

Відсутня також інтегрована система управління інформацією про ринок, конкурентів та тренди, яка могла б інформувати прийняття стратегічних рішень. Це означає, що мережа приймає рішення переважно на основі інтуїції та досвіду, а не на основі даних та аналітики, що обмежує можливості для вибору оптимальних маркетингових стратегій та швидкої адаптації до змін ринку.

Проведений аналіз поточного стану маркетингової діяльності мережі «Аврора» дозволив визначити ключові проблемні зони, які вимагають невідкладного вирішення для забезпечення подальшого розвитку компанії. Основною вразливістю залишається відсутність розвиненої програми утримання клієнтів, що у сучасних умовах конкуренції є значною слабкістю. Крім того, обмеженість цифрових можливостей, низька комунікаційна активність, відсутність диференціації через власні торгові марки та недостатній розвиток омніканальності створюють комплекс проблем, котрі стають на заваді ефективній реалізації маркетингової стратегії. Розуміння цих проблем та готовність до їх вирішення через впровадження сучасних маркетингових інструментів та процесів створює основу для подальшого зростання компанії та підготовки до виходу на міжнародні ринки капіталу. У контексті планованого ІРО та міжнародної експансії такі кроки стають не просто рекомендаціями, а стратегічною необхідністю для збереження лідерства у своєму сегменті та формування привабливої позиції для інвесторів.

Для візуалізації та систематизації виявлених проблемних зон маркетингової діяльності мережі «Аврора» наведемо аналітичну таблицю, яка демонструє поточний рівень розвитку основних компонентів маркетингової стратегії та визначає пріоритетність необхідних змін.

Таблиця 3.1 – Оцінка поточного стану основних компонентів маркетингової стратегії мережі «Аврора» та визначення пріоритетності удосконалення

Компонент маркетингової стратегії	Поточний рівень розвитку	Характеристики стану	Ступінь критичності	Пріоритетність удосконалення
Програма лояльності клієнтів	Відсутня	Немає організованої системи утримання постійних покупців	Критичний	1 (найвищий)
Асортиментна політика та власні марки	Базовий	Обмежена лінійка товарів, відсутні приватні марки	Дуже висока	2
Цифрові маркетингові інструменти	Мінімальний	Відсутня CRM-система, обмежений мобільний додаток	Дуже висока	3
Комунікаційна стратегія	Низький	Мінімізація видатків на рекламу, слабка присутність у соціальних мережах	Висока	4
Оmnіканальність та розвиток онлайн-каналу	Низький	Переважно офлайн-продажі, початкові етапи е-комерції	Висока	5
Управління показниками ефективності	Базовий	Орієнтація переважно на макро-показники, недостатня деталізація метрик	Висока	6
Обслуговування клієнтів у магазинах	Мінімальний	Самообслуговування, низька мотивація персоналу	Середня	7
Аналіз конкурентного середовища	Базовий	Епізодичний аналіз, недостатня систематизація інформації	Середня	8

Джерело: складено автором

Отже, табл. 3.1 показує усю ієрархію проблемних зон у маркетинговій діяльності мережі та дозволяє визначити послідовність необхідних заходів для удосконалення.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу поточного стану маркетингової діяльності мережі «Аврора», необхідно наголосити на тому, що виявлені проблемні зони не означають, що компанія рухається у неправильному напрямку, а скоріше свідчать про те, що компанія дійшла до етапу розвитку, коли скорочення витрат та оптимізація операцій вже не можуть служити єдиним

драйвером зростання. На цьому етапі компанія повинна інвестувати у розвиток нових концепцій у сфері цифрового маркетингу, управління взаємодією з клієнтами та інноваційних підходів до позиціювання на ринку. Успіх мережі у наступні три-п'ять років буде залежати не від того, наскільки дешево вона зможе купувати товари у постачальників, а й від того, наскільки ефективно вона зможе будувати відносини з клієнтами, розуміти їхні потреби та пропонувати їм цінність, яку вони готові визнавати.

Критична оцінка результатів аналізу показує, що мережа «Аврора» знаходиться у точці трансформації, де рішення, які вона прийме у найближчі 12-18 місяців, матимуть довгострокові наслідки для конкурентоспроможності компанії. Постійне накопичення капіталу та розширення мережі магазинів без відповідного розвитку маркетингових можливостей можуть призвести до ситуації, коли мережа матиме великий портфель активів, але недостатній рівень залученості клієнтів та лояльності для генерування максимальної прибутковості з цих активів. Із іншого боку, активна інвестиція у рекомендовані напрями удосконалення стратегії дозволить компанії не лише утримати поточну ринкову позицію у обличчі зростаючої конкуренції, але й створити нові джерела конкурентної переваги, які буде складніше копіювати для конкурентів, ніж просто скорочення витрат. Мережа має всі необхідні ресурси, масштаб та досвід для успішної реалізації цієї трансформації, потребуючи передусім політичної волі менеджменту та чіткого розуміння необхідності змін.

3.2. Система моніторингу, контролю та постійного вдосконалення маркетингової стратегії

Впровадження комплексної програми змін у маркетинговій стратегії мережі «Аврора» потребує створення надійної системи моніторингу та контролю для відстеження ходу реалізації окремих ініціатив та оцінки їх впливу на результати діяльності компанії. Без такої системи ризик виникає того, що запланові маркетингові заходи залишатимуться розпорошеними у різних

підрозділах без координації та синхронізації. Мережа, яка розпочинає трансформацію з метою виходу на публічні ринки капіталу, повинна продемонструвати інвесторам, що вона здатна планувати, виконувати та контролювати складні багатофункціональні проєкти. Система моніторингу слугує не лише інструментом контролю, але й механізмом для навчання організації та визначення найефективніших практик, які можуть масштабуватися на всю мережу. Створення такої системи вимагає визначення чітких показників ефективності, встановлення регулярних циклів звітування та формування культури дотримання до даних під час прийняття рішень.

Ключові показники ефективності маркетингової діяльності мережі повинні охоплювати багатовимірний спектр метрик, які дозволяють оцінити результати на різних рівнях організації та для різних аспектів маркетингової стратегії. На рівні програми лояльності такими показниками повинні бути темп залучення нових учасників щомісячно, коефіцієнт активних користувачів від загальної бази учасників, середня вартість середнього чека для учасників програми порівняно з непрограмними покупцями, коефіцієнт утримання учасників протягом 3, 6 та 12 місяців від реєстрації. Для оцінки ефективності комунікаційної політики необхідні показники охоплення цільової аудиторії у різних каналах, коефіцієнт конверсії з контакту у фізичний візит до магазину, вартість залучення нового покупця через окремі маркетингові канали. На рівні товарної політики мають відстежуватися частка власних торгових марок у загальних продажах, коефіцієнт обертання запасів за категоріями товарів, маржинальність окремих товарних ліній у порівнянні з цільовими показниками. Такий комплексний набір метрик дозволяє мережі розуміти, яку область стратегії розвиваються згідно з планом, а які потребують коригування.

Архітектура системи моніторингу повинна передбачати кілька рівнів відстеження, починаючи від оперативного рівня окремих магазинів до стратегічного рівня цілої компанії. На оперативному рівні менеджери магазинів повинні мати доступ до щоденних панелей управління, які відображають

показники продажів, залученість клієнтів у програмі лояльності, виконання планів по просуванню товарів та якість обслуговування. На тактичному рівні регіональні керівники мають отримувати щотижневі звіти про динаміку показників у своїх регіонах, порівняння з цільовими значеннями, аналіз причин відхилень та рекомендації щодо коригування локальних маркетингових активностей. На стратегічному рівні вищий менеджмент компанії отримує щомісячні та квартальні звіти про загальні показники ефективності всієї стратегії, динаміку найголовніших метрик, прогнози щодо досягнення річних цілей. Такий багаторівневий підхід забезпечує своєчасне виявлення проблем на всіх рівнях організації та дозволяє швидко реагувати на виявлені відхилення.

Технічна інфраструктура для реалізації системи моніторингу повинна інтегрувати дані з усіх потенційних джерел, включаючи касові системи всіх магазинів, CRM-платформи, платформи управління вмістом у соціальних мережах, системи управління веб-сайтом та мобільного додатку. Централізована аналітична платформа повинна автоматично синтезувати ці дані, розраховувати встановлені показники та представляти інформацію у форматі, зручному для користувачів різних рівнів організації. Для цього у компанії необхідно впровадити спеціалізоване програмне забезпечення для аналітики, яке з одного боку має потужні можливості для обробки великих обсягів даних, а з іншого боку залишається простим у використанні для персоналу без глибокої технічної підготовки. Крім програмного забезпечення, необхідна також інвестиція у кваліфікацію персоналу, який буде розробляти звіти та аналізувати дані, щоб забезпечити високу якість генерованої інформації та придатність її для прийняття управлінських рішень.

Частота та формати звітів повинні коригуватися залежно від типу показника та рівня управління, до якого звіт спрямований. Операційні показники, такі як щоденні продажі, залученість у програмі лояльності конкретного магазину, активність персоналу у просуванні програми, мають відстежуватися щодня з автоматичною передачею даних у локальні панелі

управління для менеджерів магазинів. Тактичні показники, такі як тенденції у розрізі регіонів, ефективність конкретних маркетингових кампаній, динаміка асортименту у різних локаціях, мають бути представлені у щотижневих звітах для регіональних керівників та координаторів програм. Стратегічні показники, такі як темп зростання виручки, маржинальність за бізнес-лініями, прогрес щодо досягнення річних цілей, мають узагальнюватися у щомісячних та квартальних звітах для вищого менеджменту та органів управління компанії. Такий диференційований підхід до деталізації звітування забезпечує, що кожен рівень менеджменту оперативно отримує актуальну для нього інформацію.

Процес аналізу отриманих даних та прийняття рішень на основі результатів моніторингу має бути структурований та регулярно повторюваний. Щомісячно повинні проводитися наради з аналізу показників, на яких вищий менеджмент мережі обговорює результати роботи за минулий період, визначає причини відхилень від плану, дебатує можливі причини проблем та приймає рішення щодо коригування стратегії та операційних процесів. Квартальні наради мають фокусуватися на довгострокових трендах та загальному прогресі щодо річних цілей, аналізуючи, чи стратегія працює так, як планувалося, і чи потребує вона суттєвих коригувань. На кожному рівні організації, від менеджерів магазинів до регіональних керівників, повинні проводитися аналітичні наради з обговоренням результатів у їх сфері відповідальності та розробкою локальних коригуючих дій. Культура, де рішення приймаються на основі даних та фактів, а не на основі інтуїції чи досвіду, є критичною для успіху трансформації.

Управління ризиками у контексті реалізації маркетингової стратегії передбачає ідентифікацію потенційних проблем, які можуть виникнути під час впровадження окремих ініціатив, та розроблення превентивних заходів та планів реагування. Основним ризиком залишається можливість низької швидкості залучення користувачів до програми лояльності, що може бути викликано непривабливою механікою програми, недостатньою комунікацією про переваги програми чи технічними проблемами при реєстрації. Для мінімізації цього

ризик у мережа повинна провести тестування програми у кількох пілотних магазинах перед повномасштабним розгортанням, збирати зворотний зв'язок від тестових користувачів та коригувати дизайн програми на основі отриманих даних. Іншим значущим ризиком є технічні проблеми при впровадженні цифрових систем, як-от збої у касових системах при інтеграції з програмою лояльності чи проблеми з безпекою даних клієнтів. Для управління цим ризиком необхідно провести ретельне тестування всіх технічних компонентів перед живим запуском, мати резервні системи та план відновлення у разі виникнення проблем, а також регулярно проводити аудити безпеки.

Видалення ризиків неповного розуміння персоналом магазинів важливості та переваг нових маркетингових програм може привести до їх половинчастого виконання та низької якості комунікації з клієнтами. Для мінімізації цього ризику мережа повинна забезпечити комплексне навчання всього персоналу, розробити мотиваційні схеми, які пов'язують виконання KPI персоналу з показниками програм, та створити систему постійного нагляду та коучингу менеджерами магазинів. Ризик негативної економічної кон'юнктури, яка може знизити купівельну спроможність населення та загальний обсяг продажів незалежно від ефективності маркетингової стратегії, вимагає розробки альтернативних сценаріїв розвитку та гнучкості у коригуванні цільових показників залежно від зміни макроекономічної ситуації. Мережа повинна періодично переглядати свої припущення щодо розвитку економіки та бути готовою швидко адаптувати свою стратегію у разі суттєвих змін у зовнішньому середовищі.

Залученість персоналу в процеси моніторингу та вдосконалення стратегії є критичною для успіху системи. Менеджери магазинів та регіональні керівники повинні не лише отримувати інформацію про свою ефективність порівняно з цільовими показниками, але й брати активну участь у аналізі причин відхилень та розробленні рішень для їх подолання. Система мотивації персоналу повинна передбачати премії або бонуси для тих, хто досягає встановлених показників

ефективності, щоб персонал розумів прямий зв'язок між своїми діями та бонусами. Залученість персоналу також означає створення відкритих каналів для передачі зворотного зв'язку від працівників магазинів до центрального офісу щодо практичних труднощів при виконанні нових програм та ідей для удосконалення процесів. Коли персонал відчуває, що їхні відзначення та ідеї беруться до уваги, рівень залученості та мотивації значно підвищується, що позитивно впливає на якість виконання всіх операцій.

Сценарне планування як компонент системи контролю передбачає розроблення декількох альтернативних траєкторій розвитку за різних припущень щодо розвитку ринку та ефективності окремих маркетингових програм. Оптимістичний сценарій передбачає швидке залучення користувачів до програми лояльності, тверде зростання продажів власних торгових марок, успішне масштабування цифрових каналів, що разом забезпечить досягнення всіх планових показників та навіть перевищення цільових значень. Реалістичний сценарій передбачає, що деякі програми розвиватимуться повільніше за план, однак основна стратегія залишатиме правильною, і шляхом коригування та оптимізації компанія досягне встановлених цілей приблизно у встановлені терміни. Песимістичний сценарій припускає суттєві затримки у реалізації окремих програм, гірші за план показники залучення користувачів, можливих технічних проблем, однак при цьому передбачає коригування стратегії та цілей, які дозволять мережі залишитися на задовільній траєкторії розвитку. Розроблення таких альтернативних сценаріїв дозволяє мережі бути готовою до різних можливих розвитку подій та швидше реагувати на виникнення проблем.

Безперервне вдосконалення як філософія управління передбачає, що система моніторингу не дає результатів сама по собі, а служить основою для постійного аналізу того, що працює добре, а що потребує поліпшення. Мережа повинна регулярно проводити аналізи для того, визначати найефективніші практики, які реалізуються у окремих магазинах чи регіонах, та робити кроки для їх тиражування на всю мережу. Також потрібно аналізувати причини невдач у

реалізації окремих програм у деяких магазинах або регіонах, щоб визначити, чи це пов'язано з особливостями локального ринку, недостатньою кваліфікацією персоналу чи невідповідністю програми до потреб, і розробити відповідні коригуючі заходи. Культура безперервного вдосконалення означає, що організація активно шукає способи, як робити свою роботу краще, а не задовольняється досягненням планових показників. Без такої культури навіть добре спроектована система моніторингу залишатиметься лише інструментом звітування, а не рушієм інноваційного розвитку.

Комунікація результатів моніторингу всередину організації та зовні до інвесторів і стейкхолдерів грає важливу роль у формуванні впевненості в успішності трансформації. Внутрішня комунікація повинна бути регулярною та прозорою, з чітким пояснюванням того, як поточні результати порівнюються з планом, які поточні виклики виникають та які кроки розробляються для їх подолання. Такі комунікації повинні проводитися як на рівні центрального офісу, так і на рівні окремих регіонів та магазинів, щоб персонал розумів, як його робота сприяє загальній успішності компанії. Зовнішня комунікація до інвесторів та аналітиків фондових ринків повинна демонструвати, що компанія рухається у правильному напрямку щодо реалізації маркетингової трансформації та що ця трансформація насправді генерує додаткову цінність для акціонерів. Прозорість у звітуванні та комунікація як успішних результатів, так і виклики та план їх подолання, формує довіру зовнішніх стейкхолдерів до компанії та сприяє залученню капіталу для подальшого розвитку.

Проведений аналіз системи моніторингу, контролю та вдосконалення маркетингової стратегії демонструє, що вона є не менш важливою, ніж сама по собі стратегія. Якщо стратегія визначає напрям руху компанії, то система моніторингу забезпечує, що компанія дійсно рухається цим напрямком та у правильному темпі. На мою думку, багато компаній розробляють хороші стратегії, але не спроможні їх правильно реалізувати через відсутність адекватної системи контролю та аналізу. Для мережі «Аврора», яка готується до виходу на

публічні ринки капіталу, наявність такої системи стає обов'язковою умовою для того, щоб залучити серйозних інвесторів. Інвестори хочуть бачити, що менеджмент компанії розуміє свій бізнес, здатен ставити реалістичні цілі та послідовно їх досягати. Система моніторингу дозволяє компанії продемонструвати таку компетентність та прозорість в управлінні.

Для структурування процесів моніторингу та контролю маркетингової стратегії мережі пропонується розглянути комплексний набір інструментів та методів, які поєднують вимірювання, аналіз та адаптацію.

Таблиця 3.2 – Система показників ефективності маркетингової стратегії мережі «Аврора» та цільові значення для трирічного періоду реалізації

Категорія показників	Назва показника	Базове значення (2024)	Ціль 2025	Ціль 2026	Ціль 2027	Частотність вимірювання	Відповідальність
Програма лояльності	Кількість учасників програми (млн)	0	1,5	3,0	5,0	Щоденно	Директор програми лояльності
	Коефіцієнт активних користувачів (%)	-	65	70	72	Щотижня	Директор програми лояльності
	Середній чек учасника (грн)	-	185	210	230	Щотижня	Координатор в регіонах
	Коефіцієнт утримання через 12 місяців (%)	-	60	68	75	Щомісяця	Директор програми лояльності
Комунікаційна політика	Охоплення цільової аудиторії (млн осіб)	2,5	3,8	5,2	6,5	Щомісяця	Керівник маркетингу
	Коефіцієнт конверсії з контакту у візит (%)	8	12	15	18	Щомісяця	Керівник маркетингу
	Вартість залучення клієнта (грн)	85	72	65	58	Щомісяця	Керівник маркетингу
Товарна політика	Частка власних торгових марок у продажах (%)	2	8	18	25	Щотижня	Керівник закупівель
	Коефіцієнт обертання запасів (дні)	28	26	24	22	Щотижня	Керівник логістики
	Маржинальність власних марок (%)	-	32	36	38	Щомісяця	Керівник ціноутворення

Цифрова трансформація	Завантаження мобільного додатку (млн)	0	0,8	2,2	4,5	Щодня	Керівник цифрового маркетингу
	Активні користувачі додатку (% від завантажень)	-	45	55	62	Щодня	Керівник цифрового маркетингу
	Конверсія онлайн-замовлень (% від відвідувань)	-	3	5	7	Щодня	Менеджер е-комерції
Оmnіканальність	Частка онлайн-продажів від загальних (%)	0,5	2	5	8	Щотижня	Менеджер е-комерції
	Час доставки онлайн-замовлень (години)	-	24	12	6	Щодня	Керівник логістики

Джерело: розроблено автором на основі аналізу показників рітейлу світових компаній за КМБС

Таблиця 3.2. показує повний набір показників, які дозволяють мережі «Аврора» відстежувати прогрес у реалізації всіх ключових компонентів маркетингової стратегії. Диференціація по частотності вимірювання забезпечує, що оперативні показники відстежуються часто для швидкої реакції на проблеми, тоді як стратегічні показники аналізуються рідше, але більш ретельно. Установлення конкретних цільових значень дозволяє персоналу розуміти, яких результатів очікується досягти, і служить основою для оцінки їх продуктивності. Зовнішня демографія та розподіл відповідальності серед різних функціональних підрозділів забезпечує чітко розуміння того, хто несе відповідальність за кожний показник та його досягнення.

Система моніторингу, контролю та постійного вдосконалення, описана у цьому підрозділі, не є технічною новелою або революційною ідеєю, однак вона залишається однією з найменш розвинених в українських компаніях дисконтного формату торгівлі. Більшість мереж розглядають моніторинг як чисто обліково-статистичну функцію, спрямовану на узагальнення того, що вже відбулося, тоді як правильне розуміння моніторингу передбачає, що це робочий інструмент для управління майбутнім. Коли мережа запроваджує систему, яка дозволяє їй прогнозувати майбутні тренди, виявляти проблеми до того як вони

повністю розвинуťся, та швидко адаптувати свої операції до змін у ринку, вона створює для себе фундаментальну конкурентну перевагу. Для мережі «Аврора» такий підхід до управління буде критичним для того, щоб залучити серйозних професійних інвесторів, які очікують, що компанія управляється на основі даних та аналітики, а не на основі інтуїції.

В цілому, провадження описаної системи моніторингу вимагатиме значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, навчання персоналу та створення нових функціональних позицій у компанії. Однак ці витрати повинні розглядатися не як витрати, а як інвестиції у удосконалення процесів управління, які розраховуються окупитися багаторазово через поліпшення ефективності реалізації маркетингової стратегії та зниження витрат на дії та помилки. На практиці компанії, які успішно впроваджують системи моніторингу на основі даних, досягають зростання продаж на 5-15 відсотків та зниження операційних витрат на 3-7 відсотків завдяки більш раціональним рішенням та більш швидкій адаптації до змін. Для мережі «Аврора» це означає потенціал для додаткової виручки у розмірі 1,5-4млрд грн при збереженні поточного масштабу операцій, що є достатньо вагомою причиною для серйозного ставлення до впровадження такої системи.

3.2.1. Інвестиційні потреби та структура фінансування маркетингової трансформації

Реалізація цілісної програми удосконалення маркетингової стратегії мережі «Аврора» вимагає суттєвих капітальних та операційних інвестицій, які необхідно передбачити у фінансовому плануванні компанії на наступні три роки. На відміну від традиційних витрат на функціонування магазинів, ці інвестиції мають характер одноразових та періодичних видатків, спрямованих на розвиток нових компетенцій, придбання технологічних систем та формування нових організаційних можливостей. Сукупний обсяг необхідного фінансування складає від 240 до 320млн гривень протягом трирічного періоду впровадження, що при

поточній виручці мережі у 27 млрд гривень на рік складає близько 0,9-1,2% від річного доходу. Такий рівень інвестиційного навантаження є стандартним для компаній, які здійснюють маркетингову трансформацію, та перебуває у межах того, що могла б дозволити собі компанія розміру «Аврори» без залучення зовнішнього фінансування. Однак детальна розбивка видатків по окремих компонентах трансформації дозволить краще розуміти, на що саме потрібно витратити кошти та яким буде порядок реалізації окремих ініціатив.

Найбільшим компонентом видатків залишається розвиток цифрової інфраструктури, на яку припадає приблизно 45-65 млн. грн. протягом трирічного періоду. Цей блок включає розроблення та впровадження сучасної CRM-системи, яка буде централізувати всю інформацію про клієнтів та їх взаємодію з мережею, з орієнтовною вартістю 15-20 млн. грн. включаючи ліцензування, впровадження, навчання персоналу та перші рік супровідних послуг. Розроблення та запуск мобільного додатку нового покоління із розширеним функціоналом для управління програмою лояльності, перегляду персоналізованих пропозицій та розміщення замовлень потребує інвестицій у розмірі 8-12 млн. грн. Впровадження аналітичної платформи для обробки великих обсягів даних та розрахунку показників ефективності потребує 10-15 млн. грн. Розроблення електронної комерції платформи та інтеграція з системами управління запасами потребує 12-18 млн. грн. Ці компоненти розроблюються не одночасно, а послідовно, з урахуванням пріоритетів та можливостей компанії у абсорбуванні змін.

Другим значущим компонентом видатків є розвиток портфелю власних торгових марок, на який припадає 50-65 млн. грн. протягом трирічного періоду. На початковому етапі необхідно провести детальне дослідження ринку для визначення найперспективніших товарних категорій, де мережа може успішно запустити власні марки, з кошторисом близько 3-5 млн. грн.. Розроблення дизайну упаковки, графічного оформлення та комунікаційних матеріалів для кожної торгової марки потребує витрат у розмірі 5-8 млн. грн.. Проведення

порівняльних тестів якості власних марок порівняно з конкуруючими брендами та отримання необхідних сертифікацій та дозволів потребує 2-3 млн. грн. Початкові закупівлі товарів для випробування у пілотних магазинах перед масштабуванням потребують 15-20 млн. грн. Маркетингове просування власних марок через рекламу та комунікацію потребує додаткових 20-30 млн. грн. розподілених протягом трирічного періоду.

Третім компонентом видатків є запровадження програми лояльності клієнтів, на яку припадає 13-18 млн. грн. капітальних інвестицій. Розроблення дизайну програми, визначення механіки нарахування та конвертації балів, розроблення правил та умов потребує 1-2 млн. грн. консультаційних послуг та внутрішньої розробки. Впровадження технічної інфраструктури для управління програмою, включаючи сервери, бази даних та програмне забезпечення, потребує 3-5 млн. грн. Інтеграція програми лояльності з касовими системами всіх магазинів мережі вимагає координаційних та технічних зусиль, оцінених у 2-3 млн. грн. Розроблення маркетингових матеріалів, включаючи плакати, інформаційні брошури, відео та цифрові активи для просування програми, потребує 2-3 млн. грн. Навчання персоналу магазинів та розроблення матеріалів для сертифікації потребує 1,5-2 млн. грн.

Четвертим компонентом видатків є вдосконалення комунікаційної та маркетингової діяльності, на який припадає 8-12 млн. грн. капітальних та років видатків протягом трирічного періоду. Розроблення комплексної маркетингової стратегії та брендової архітектури мережі через залучення професійних консультантів потребує 2-3 млн. грн. Створення центру цифрових компетенцій та найму фахівців у сфері цифрового маркетингу, аналітики та управління змістом потребує додаткових видатків на заробітні плати та навчання, оцінених у 3-5 млн. грн. протягом трьох років. Розроблення та виробництво якісного маркетингового змісту для соціальних мереж, веб-сайту та інших каналів потребує 1-2 млн. грн. Придбання інструментів для управління соціальними мережами та аналітики потребує 0,5-1 млн. грн. Організація та проведення

маркетингових кампаній, включаючи роботу з інфлюенсерами та партнерствами з брендами, потребує 1,5-2 млн. грн.

Крім капітальних видатків, слід враховувати операційні видатки на утримання та розвиток новостворених систем та програм протягом року їх функціонування. Операційні видатки на утримання CRM-системи включають ліцензійні платежі, послуги облачних сервісів, технічну підтримку та оновлення, які складають приблизно 1,5-2 млн. грн. на рік. Операційні видатки на утримання мобільного додатку включають хостинг, технічну підтримку, постійне оновлення функціоналу та адаптацію до нових версій операційних систем, які складають приблизно 1-1,5 млн. грн. на рік. Операційні видатки на утримання програми лояльності включають виплату балів та знижок учасникам, технічну підтримку платформи та аналітику, які складають приблизно 2-3 млн. грн. на рік при досягненні цільової бази учасників у 3-5 млн. осіб. Операційні видатки на маркетингові комунікації, включаючи контент, рекламу та управління мережами, складають приблизно 3-5 млн. грн. на рік.

Загальна сума капітальних видатків протягом трирічного періоду (2025-2027 роки) оцінюється у діапазоні від 240 до 320 млн. грн., з розподілом приблизно наступним чином: 60-80 млн. грн. у 2025 році, 90-120 млн. грн. у 2026 році та 90-120 млн. грн. у 2027 році. Така траєкторія інвестицій передбачає поступовий рамп-ап видатків, оскільки на початку 2025 року мережа розпочинає впровадження найбільш критичних компонентів, таких як CRM-система та програма лояльності, а у 2026-2027 роках розширює впровадження на додаткові компоненти та масштабування успішних ініціатив. Оперативні видатки додаються до капітальних, створюючи загальне фінансове навантаження, яке повинно розглядатися при плануванні бюджету компанії на ці роки.

Джерелами фінансування запропонованої програми маркетингової трансформації можуть бути як внутрішні, так і зовнішні. Внутрішнім джерелом є прибутки від операційної діяльності компанії, оскільки при нинішній рентабельності мережі видатки на трансформацію становлять менш ніж 2

відсотків від прибутків і можуть бути профінансовані з операційних грошових потоків. Мережа може також залучити банківське фінансування у формі кредитів на здійснення капітальних проєктів, використовуючи своє здоровий баланс та генерування позитивних грошових потоків як забезпечення. Зовнішнім джерелом фінансування могла б бути допомога від поточного інвестора Horizon Capital, який може розглядати вкладення додатково капіталу як можливість для посилення позиції компанії перед можливим IPO. Комбінація цих джерел дозволить мережі розподілити фінансовий тиск від інвестицій та забезпечити стабільне виконання програми трансформації без негативного впливу на поточну операційну діяльність.

Порівняння обсягу пропонованих інвестицій з темпами зростання компанії демонструє їх обґрунтованість та адекватність. Середньорічне зростання виручки мережі протягом останніх років складає приблизно 20-25 %, що означає додаткову виручку у розмірі 5-7 млрд. грн. щороку. Інвестиції у маркетингову трансформацію складають лише 0,3-1,4% від цього додаткового прибутку, що робить їх вкрай помірними з точки зору бюджетування. Крім того, розвинені роздрібні компанії традиційно витрачають 3-5 % від виручки на маркетинг та розвиток, тоді як мережа «Аврора» історично витрачала менш ніж 1 відсоток. Навіть при збільшенні видатків на маркетинг до 2-3% від виручки мережа залишатиметься нижче індустріальних норм, що підтверджує обґрунтованість запропонованих інвестицій.

Управління інвестиційною програмою передбачає створення внутрішньої проєктної організації, яка буде відповідальна за планування, координацію та контроль реалізації окремих компонентів трансформації. Проєктна команда повинна включати представників ключових функціональних підрозділів, таких як маркетинг, інформаційні технології, логістика, операції та фінанси, для забезпечення координації дій. Кожен компонент трансформації повинен мати призначеного керівника проєкту, який буде відповідальний за дотримання бюджету, часових графіків та якості принесених результатів. Регулярні звіти про

прогрес реалізації окремих проєктів повинні подаватися вищому менеджменту для забезпечення прозорості та можливості оперативного втручання у разі виникнення проблем. Таким чином, управління інвестиціями повинно бути структурованим та формалізованим, з чітким розподілом відповідальності та регулярним моніторингом прогресу.

Узагальнюючи аналіз інвестиційних потреб маркетингової трансформації мережі «Аврора», можна констатувати, що сукупний обсяг необхідних інвестицій перебуває у межах того, що розумно може дозволити собі компанія при її поточному розмірі та прибутковості. Розподіл видатків по окремих компонентах демонструє, що найбільші видатки спрямовуються на розвиток технологічної інфраструктури та власних торгових марок, які служать основою для довгострокового розвитку компанії. На мою думку, багато керівництва компаній недооцінюють критичність інвестицій у маркетингову трансформацію, побоюючись великих затрат, однак без таких інвестицій компанії неминуче втрачають конкурентні позиції у разі входження на ринок більш активних конкурентів. Для мережі «Аврора» проведення цих інвестицій сьогодні буде набагато дешевше, ніж спроба виправити помилки завтра, коли конкуренція вже встигне захопити частину ринку та клієнтської бази.

Для структурування та деталізації інвестиційної програми доцільно представити кошторисну оцінку видатків за окремими компонентами та років впровадження у формі аналітичної таблиці.

Таблиця 3.3 – Структура капітальних інвестицій на маркетингову трансформацію мережі «Аврора» (2025-2027 рр.)

Компонент маркетингової трансформації	Опис проєкту	2025 рік (млн грн)	2026 рік (млн грн)	2027 рік (млн грн)	Сумарно (млн грн)	Джерело фінансування
Цифрова інфраструктура	CRM-система та імплементация	8	8	4	20	Внутрішні потоки + Банківський кредит
	Мобільний додаток нового покоління	5	4	3	12	Внутрішні потоки

	Аналітична платформа (Big Data)	4	7	4	15	Внутрішні потоки + Банківський кредит
	Платформа електронної комерції	6	8	4	18	Внутрішні потоки + Банківський кредит
	Разом цифрова:	23	27	15	65	
Власні торгові марки	Дослідження ринку	3	1	0	4	Внутрішні потоки
	Розроблення дизайну та брендинг	4	2	2	8	Внутрішні потоки
	Сертифікація та тестування якості	1	1	1	3	Внутрішні потоки
	Початкові закупівлі товарів	8	10	5	23	Внутрішні потоки + Торговельний кредит
	Маркетингове просування марок	8	14	8	30	Внутрішні потоки
	Разом власні марки:	24	28	16	68	
Програма лояльності	Розроблення дизайну та механіки	1	0	0	1	Внутрішні потоки
	Технічна інфраструктура	3	2	0	5	Внутрішні потоки
	Інтеграція з касовими системами	2	1	0	3	Внутрішні потоки
	Маркетингові матеріали	2	1	0	3	Внутрішні потоки
	Навчання персоналу	1	1	0	2	Внутрішні потоки
	Разом програма лояльності:	9	5	0	14	
Маркетингова комунікація	Розроблення маркетингової стратегії	2	1	0	3	Внутрішні потоки
	Цифровий маркетинг та контент	2	2	1	5	Внутрішні потоки
	Інструменти для соціальних мереж	0.5	0.5	0	1	Внутрішні потоки
	Маркетингові кампанії та партнерства	1	1	1	3	Внутрішні потоки
	Разом маркетингова комунікація:	5.5	4.5	2	12	
Резерв на непередбачені видатки	Непередбачені видатки (5% від суми)	3	3.2	1.7	7.9	Внутрішні потоки

	Разом резерв:	3	3.2	1.7	7.9	
ЗАГАЛЬНА СУМА КАПІТАЛЬНИХ ВИДАТКІВ		64.5	67.7	34.7	166.9	
ОПЕРАЦІЙНІ ВИДАТКИ НА РОКУВАННЯ		4	6	7	17	Кошти від операцій
ЗАГАЛЬНА СУМА (Капітал + Операційні)		68.5	73.7	41.7	183.9	

Джерело: розраховано автором

Надана вище таблиця надає нам детальну розбивку капітальних видатків по окремих компонентах трансформації та їх розподіл протягом трирічного періоду впровадження. Загальний обсяг капітальних видатків складає приблизно 167 млн. грн., а при включенні операційних видатків на утримання систем загальна сума досягає близько 184 млн. грн. протягом трьох років. Графік видатків демонструє найбільшу активність у 2025-2026 роках, коли реалізуються найбільш критичні компоненти трансформації, з подальшим скороченням видатків у 2027 році при переведенні програм на режим стабільної операційної діяльності. Розподіл видатків показує, що цифрова інфраструктура та власні торгові марки разом складають більш ніж 80 % від загальних капітальних видатків, що підтверджує їх критичну роль у маркетинговій трансформації компанії.

Включення резерву на непередбачені видатки на рівні 5 % від загальної суми засвідчує прагматичний підхід до планування, оскільки у практиці проєктів розгортання трансформаційних програм часто виникають непередбачені видатки на додаткові роботи, зміни у вимогах чи розширення масштабу реалізації. Вибір джерел фінансування для кожного компонента демонструє комбінований підхід до залучення капіталу, де більшість видатків фінансується з внутрішніх потоків компанії, проте деякі компоненти можуть залучити зовнішнє фінансування через банківські кредити чи торговельний кредит від постачальників. Такий підхід дозволить компанії розподілити фінансовий тиск та забезпечити гнучкість у управлінні грошовими потоками протягом періоду впровадження.

3.3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії мережі магазинів «Аврора»

На основі проведеного аналізу поточного стану маркетингової діяльності мережі «Аврора» та виявлених проблемних зон розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на систематичне удосконалення всіх ключових аспектів маркетингової роботи компанії. Ці рекомендації враховують специфіку дисконтного формату торгівлі, характеристики цільової аудиторії мережі, розповсюджену конкурентну ситуацію на ринку та стратегічні амбіції компанії щодо виходу на міжнародні ринки капіталу. Реалізація запропонованих заходів повинна відбуватися поступово, з послідовним залученням необхідних ресурсів та постійною адаптацією до реалій операційної діяльності. Кожна рекомендація супроводжується конкретними кроками впровадження, визначеними часовими рамками та очікуваними результатами для забезпечення практичної застосовності пропозицій. Комплексність пропонованого підходу полягає у тому, що окремі ініціативи підтримують одна одну, створюючи синергійний ефект, який перевищує суму впливу окремих заходів.

Першою та пріоритетною рекомендацією є негайне запровадження програми лояльності клієнтів як інструменту диференціації та утримання постійних покупців. Поточна відсутність такої програми в умовах посилення конкуренції створює суттєву вразливість для мережі, дозволяючи конкурентам легше переключати клієнтів на себе через пропозицію переваг та накопичення балів. Програма лояльності повинна мати простий механізм реєстрації через мобільний додаток та касу магазину, систему нарахування балів на основі суми здійснених покупок з можливістю конвертації накопичених балів у знижки на майбутні покупки. Структура програми повинна передбачати багаторівневу систему з диференціацією переваг залежно від обсягу покупок, що буде стимулювати клієнтів робити більші покупки для досягнення вищих рівнів та відповідних привілеїв. Операційна реалізація програми вимагає інтеграції з касовими системами всіх магазинів, розроблення цифрової платформи для

управління базою учасників, підготування персоналу магазинів до комунікації переваг програми з покупцями.

Другою рекомендацією є активна розробка та впровадження портфелю власних торгових марок для підвищення маржинальності та формування унікальної пропозиції мережі. Цей напрям передбачає початкову стадію, яка включає детальне дослідження ринку для визначення товарних категорій, де мережа має найбільші можливості для запуску приватних марок з врахуванням попиту, конкуренції та потенціалу прибутків. Першочергово слід зосередитися на категоріях з високим обсягом продажів та залежністю споживачів від цінової доступності, таких як засоби гігієни, побутова хімія, основні продукти харчування. Розроблення кожної торгової марки повинно включати формування назви, розроблення дизайну упаковки, встановлення відповідного позиціонування на ринку, пошук надійного виробника-партнера. Механіка впровадження передбачає тестування продуктів у кількох пілотних магазинах для збирання зворотного зв'язку перед розгортанням по всій мережі, поступове нарощування частки власних марок у продажах до встановленого цільового рівня 25-30 %.

Третьою рекомендацією є трансформація комунікаційної політики з метою посилення впізнаваності бренду та залученості аудиторії у цифрових каналах. Поточна модель мінімізації видатків на рекламу досягла меж ефективності та потребує суттєвого перегляду у контексту роботи з молодшою аудиторією та конкуренції з більш активними гравцями. Мережа повинна розробити стратегію присутності у основних соціальних мережах з регулярним оновленням контенту, який розповідає про товари мережі, надає корисні поради для споживачів та демонструє цінності компанії у формі соціальної відповідальності. Таргетована рекламна активність в цифрових каналах повинна сфокусуватися на залученні нових учасників до програми лояльності, просуванні власних торгових марок та інформуванні про нові послуги мережі. Паралельно слід зберегти і оптимізувати традиційні канали комунікації, такі як локальна реклама та друковані матеріали,

які залишаються ефективними для охоплення певних сегментів цільової аудиторії.

Четвертою рекомендацією є прискорення розвитку омніканальної моделі торговельної діяльності через впровадження функціональної платформи електронної комерції та інтеграцію онлайн-каналу з мережею фізичних магазинів. Електронна комерція повинна забезпечувати можливість замовлення товарів через веб-сайт та мобільний додаток з вибором способу доставки, включаючи доставку кур'єром, самовивіз з найближчого магазину в межах заявленого часу, можливість зарезервувати товари онлайн та отримати у магазині. Централізована система управління запасами повинна синхронізуватися з наявністю товарів у всіх магазинах мережі, забезпечуючи точну інформацію про доступність конкретних товарів у конкретній локації. Логістична інфраструктура повинна бути модернізована для підтримки обробки онлайн-замовлень через створення спеціалізованих фулфілмент-центрів або адаптацію існуючих розподільчих центрів. Єдина програма лояльності з накопленням балів як у фізичних магазинах, так і при онлайн-покупках стимулюватиме клієнтів використовувати різні канали покупок.

П'ятою рекомендацією є впровадження розвиненої системи управління взаємодією з клієнтами через впровадження CRM-платформи та розширення функціоналу мобільного додатку. CRM-система повинна централізувати всю інформацію про клієнтів, включаючи історію їхніх покупок, взаємодію з програмою лояльності, контакти для комунікації, переваги та проблеми, які вони повідомили компанії. На основі даних, накопичених у CRM-системі, мережа повинна розробити механізми персоналізованої комунікації з клієнтами через email, SMS та push-повідомлення в мобільному додатку з пропозиціями товарів, що відповідають їхнім попереднім покупкам та уподобанням. Мобільний додаток повинен еволюціонувати від простого справочника магазинів до комплексного інструменту для управління програмою лояльності, перегляду персоналізованих пропозицій, формування списків покупок,

отримання повідомлень про спеціальні акції. Автоматизація комунікаційних процесів дозволить мережі масштабувати персоналізацію без пропорційного зростання витрат на персонал.

Шостою рекомендацією є системне вдосконалення асортиментної політики через впровадження категорійного менеджменту та регіональної адаптації товарних лінійок. Замість єдиного однакового асортименту у всіх магазинах мережа повинна розробити гнучку модель управління товарами, де окремі категорії керуються як окремі бізнес-одиниці з відповідальною особою, що відстежує продажі, маржинальність та стан запасів. Для кожної товарної категорії повинні встановлюватися цільові показники виконання, які періодично переглядаються на основі результатів продажів та аналізу попиту. Регіональна адаптація означає, що окремі товари можуть вилучатися з асортименту одних магазинів та додаватися до інших залежно від особливостей локального ринку та переваг місцевих споживачів. Впровадження систем управління точками замовлення товарів на основі прогнозування попиту допоможе мінімізувати дефіцит популярних позицій та зменшити залишки товарів з низьким попитом.

Сьомою рекомендацією є активна розробка конкурентної стратегії та посилення аналітичної роботи щодо дій конкурентів для своєчасного виявлення загроз та можливостей. Мережа повинна запровадити систематичний моніторинг цін основних конкурентів на індикаторні товарні позиції з регулярним аналізом тенденцій та коригуванням власних цін для збереження конкурентної позиції. Крім ціноутворення, слід відстежувати експансійні плани конкурентів, запуск ними нових форматів магазинів, програм лояльності та маркетингових кампаній для раннього виявлення загроз для власної позиції. Конкурентний аналіз повинен включати також вивчення практик міжнародних дисконтних мереж, які можуть входити на український ринок, та адаптацію кращих практик для власної діяльності. Створення спеціалізованої позиції конкурентного аналітика у компанії забезпечить постійну увагу до конкурентної ситуації та своєчасну передачу інформації менеджменту.

Восьмою рекомендацією є посилення ролі персоналу магазинів у комунікації з клієнтами та просуванні нових програм через систему навчання та мотивації. Персонал магазинів часто залишається найважливішим каналом комунікації з клієнтами, однак поточне навчання та мотивація персоналу недостатні для активного просування нових програм та послуг. Мережа повинна розробити комплексну програму навчання персоналу, яка охоплює знання про програму лояльності, способи комунікації переваг програми з клієнтами, навички консультування щодо товарів та обслуговування. Система мотивації повинна передбачати премії або бонуси для персоналу за залучення нових учасників до програми лояльності, досягнення цільових показників продажу власних торгових марок, отримання позитивних оцінок від клієнтів. Регулярні наради та сесії коучингу з менеджерами магазинів допоможуть персоналу розуміти важливість своєї ролі у реалізації маркетингової стратегії.

Дев'ятою рекомендацією є розроблення та впровадження цілісної системи показників ефективності маркетингової діяльності з регулярним аналізом та коригуванням стратегії на основі результатів. Система показників повинна включати як макро-показники для оцінки загальної ефективності стратегії, такі як темп зростання виручки, маржинальність, доля ринку, так і мікро-показники для оцінки ефективності окремих програм та каналів, такі як темп залучення учасників до програми лояльності, коефіцієнт конверсії у продажі, середній чек для учасників програми. Регулярні аналітичні наради повинні проводитися на різних рівнях організації для обговорення результатів, визначення причин відхилень від плану та розробки коригуючих дій. Система управління за цілями повинна розповсюджуватися на всі рівні організації з визначенням конкретних цільових показників для кожного менеджера та команди.

Десятою рекомендацією є створення окремого підрозділу з управління цифровими маркетинговими інструментами та аналітикою для координації всіх цифрових ініціатив та забезпечення синергії між ними. Цей підрозділ повинен включати фахівців у сфері цифрового маркетингу, аналітики даних, менеджери

мобільного додатку та веб-сайту, спеціалістів з CRM-систем. Централізована координація цифрових ініціатив дозволить уникнути дублювання зусиль, забезпечить скоординовані дії у різних цифрових каналах та дозволить більш ефективно розподілити обмежені ресурси. Цей підрозділ повинен бути також відповідальним за розроблення аналітичних звітів та інсайтів на основі даних, зібраних через різні цифрові канали, та передачу цієї інформації іншим підрозділам компанії для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Одинадцятою рекомендацією є розроблення та впровадження стратегії управління брендом мережі для формування позитивного сприйняття бренду та емоційного зв'язку зі споживачами. Бренд мережі повинен позиціюватися не лише як джерело дешевих товарів, але й як надійний партнер у веденні домашнього господарства, який розуміє потреби своїх клієнтів та пропонує справедливі ціни без компромісів щодо якості. Комунікація бренду повинна транслиувати цінності мережі, включаючи чесність, прозорість, піклування про клієнтів, соціальну відповідальність. Участь мережі у соціальних та благодійних ініціативах, спеціальні програми підтримки вразливих груп населення повинні стати органічною частиною комунікації бренду. Візуальна ідентичність мережі, включаючи логотип, кольорову схему, дизайн магазинів, повинна відбивати цінності бренду та сприяти розпізнаванню мережі серед конкурентів.

Дванадцятою рекомендацією є підготовка компанії до можливого входу міжнародних гравців на український ринок та розроблення стратегії боротьби за утримання ринкової позиції. Міжнародні дисконтні мережі, які мають більше досвіду та ресурсів, можуть спробувати входити на український ринок у найближчі роки, особливо після стабілізації економічної ситуації. Мережа «Аврора» повинна розглядатися як потенційна ціль для придбання або партнерства з міжнародними гравцями, що може створити передумови для входу на європейські ринки. Альтернативно, мережа повинна розвиватися достатньо швидко, щоб міжнародні гравці розглядали входження на ринок неперспективним через сильну позицію місцевого лідера. Розроблення стратегії

міжнародної експансії мережі у країни Центральної та Східної Європи може бути частиною набору інструментів для обходження потенційної конкуренції з міжнародними гравцями.

Тринадцятою рекомендацією є розроблення комунікаційної стратегії для інвесторів та стейкхолдерів, яка демонструватиме послідовне виконання маркетингової стратегії та генерування додаткової вартості для компанії. Мережа повинна регулярно звітувати перед інвесторами та аналітиками про прогрес у реалізації маркетингової трансформації, включаючи кількість залучених учасників програми лояльності, динаміку продажів власних торгових марок, показники розвитку онлайн-каналу. Прозорість у комунікації як успішних результатів, так і викликів та планів їх подолання, формує довіру інвесторів до менеджменту компанії. Демонстрація того, що маркетингова трансформація насправді генерує додаткові грошові потоки та прибутки, буде критичною при підготовці компанії до IPO.

Чотирнадцятою рекомендацією є постійна переоцінка та коригування маркетингової стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі, розвитку конкурентної ситуації та результатів реалізації окремих ініціатив. Стратегія, розроблена один раз, не може залишатися незмінною на довгі роки, оскільки ринкові умови неминуче змінюються, з'являються нові конкуренти, змінюються потреби та уподобання споживачів. Мережа повинна встановити регулярні цикли перегляду стратегії, наприклад щокварталу, з метою оцінки того, чи залишається стратегія дійсною та чи потребує вона коригувань. Такий динамічний підхід до управління стратегією дозволить компанії залишатися гнучкою та адаптивною, одночасно зберігаючи послідовність у реалізації довгострокових цілей.

Проведена розробка рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії мережі «Аврора» демонструє, що успіх компанії у майбутньому залежатиме не від одного єдиного фактора, а від комплексного поліпшення всіх аспектів маркетингової діяльності. Програма лояльності, власні торгові марки,

цифрова трансформація, розвиток омніканальності та вдосконалення комунікацій як окремі ініціативи мають значення, але їх справжню силу вони проявлять лише при координованій реалізації як частини цілісної стратегії. На мою думку, багато компаній у розумінні того, що їм потрібна трансформація, починають робити багато речей одночасно без достатнього планування та координації, що призводить до розпилювання ресурсів та розчарування у результатах. Мережа «Аврора» має можливість уникнути цієї помилки через поступову, але послідовну реалізацію запропонованих рекомендацій з постійним моніторингом прогресу та коригуванням плану за потреби. Крім того, запропоновані рекомендації враховують специфіку дисконтного формату торгівлі, де маржи прибутків традиційно низькі, тому кожна рекомендація має не лише теоретичне обґрунтування, але й практичну спрямованість на генерування додаткових грошових потоків та прибутків для компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у даній роботі здійснено повноцінне дослідження процесів формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі на прикладі мережі магазинів «Аврора». Актуальність теми обумовлена зростанням конкуренції на роздрібному ринку в Україні, змінами споживчої поведінки внаслідок економічної кризи та необхідністю адаптації маркетингових стратегій до умов цифровізації та воєнного стану. Досягнуто мету дослідження через розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії мережі «Аврора» для посилення її конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку.

У теоретичній частині роботи систематизовано сутність маркетингової стратегії підприємства як системи довгострокових рішень і дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг через задоволення потреб цільових споживачів. Визначено, що маркетингова стратегія інтегрує всі елементи маркетингового комплексу в єдину систему, забезпечує узгодженість між внутрішніми можливостями та зовнішніми ринковими умовами, виконує аналітичну, планову, організаційну та контрольну функції. Структура маркетингової стратегії охоплює стратегію сегментації, позиціонування та маркетингового міксу, що формують цілісний підхід до управління ринковою діяльністю підприємства.

Досліджено методи формування маркетингової стратегії підприємства, включаючи SWOT-аналіз для систематизації внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, PESTEL-аналіз макросередовища, портфельні методи аналізу асортименту, модель п'яти конкурентних сил Портера, матрицю Ансоффа для визначення стратегій зростання. Встановлено, що інтеграція різних методів забезпечує комплексність та обґрунтованість стратегічних рішень, а вибір конкретних інструментів залежить від специфіки галузі, розміру підприємства та доступності інформації. Сегментація, позиціонування та аналіз споживчої поведінки формують фундамент для розробки цільових маркетингових програм.

Також, було виявлено особливості реалізації маркетингових стратегій у роздрібній торгівлі, що відрізняють цей сектор від інших галузей економіки. Безпосередній контакт зі споживачами у місцях продажу створює унікальні можливості для впливу на рішення про купівлю, а короткий цикл прийняття рішення вимагає миттєвої реакції маркетингових інструментів. Ключовими факторами успіху є оптимальна локація торгових точок, ефективний мерчандайзинг, атмосфера магазину, асортиментна політика та цінова стратегія. Омніканальна модель, цифрова трансформація та програми лояльності стають критичними для конкурентоспроможності сучасних роздрібних мереж.

Проведено цілісний аналіз діяльності мережі магазинів «Аврора», яка є найбільшою українською роздрібною мережею доларового формату з понад 1700 магазинами в Україні та понад 30 торговими точками у Румунії станом на липень 2025 року. Історія розвитку від одного магазину у 2011 році до лідера сегменту засвідчує успішність обраної бізнес-моделі, що базується на принципах доступних цін, швидкого товарообігу, економії операційних витрат та компактного формату торгових точок. Концепція мережі орієнтована на масового споживача з обмеженою купівельною спроможністю, що особливо актуально в умовах економічної кризи та зниження реальних доходів населення.

Аналіз фінансового стану мережі «Аврора» показав стабільне зростання основних показників діяльності. Виручка компанії у 2023 році досягла 27 млрд. гривень, кількість магазинів зросла з 100 у 2015 році до понад 1700 у 2025 році, що забезпечує середньорічні темпи експансії 40-50%. Інвестиції у сонячні станції на розподільчих центрах у розмірі 26 млн. гривень дозволили за два роки зекономити 12 млн. гривень на електроенергії. Залучення у 2021 році інституційного інвестора Horizon Capital надало фінансові ресурси та експертизу для реалізації амбітних планів розвитку, включаючи міжнародну експансію та підготовку до IPO.

SWOT-аналіз виявив домінуючу позицію мережі на ринку з часткою понад 70% у сегменті dollar store. Сильні сторони включають чітку бізнес-модель,

найбільшу мережу магазинів, розвинену логістичну інфраструктуру, короткі терміни розрахунків з постачальниками, досвід успішного масштабування, підтримку інституційного інвестора. Слабкості пов'язані з обмеженими можливостями диференціації, високою залежністю від окремих категорій товарів, відсутністю розвиненого онлайн-каналу. Можливості охоплюють продовження експансії до 2400 магазинів в Україні, міжнародний розвиток, запуск власних торгових марок, впровадження програми лояльності, цифрову трансформацію. Загрози включають посилення конкуренції, зміни споживчих переваг, воєнний стан, зростання операційних витрат.

PESTEL-аналіз розкрив складність зовнішнього середовища функціонування мережі в умовах воєнного стану, високої інфляції, економічної нестабільності. Політичні фактори включають втрату понад 200 магазинів на окупованих територіях, проте державна підтримка бізнесу та політика деокупації створюють можливості для відновлення. Економічні чинники характеризуються зростанням попиту на доступні товари при зниженні купівельної спроможності населення, що парадоксально створює сприятливі умови для дисконтних мереж. Соціальні тренди, технологічні можливості цифровізації, екологічні вимоги та правові зміни у регулюванні торгівлі визначають необхідність адаптації стратегії до динамічного зовнішнього середовища.

Аналіз конкурентного середовища підтвердив лідерство «Аврори» серед прямих конкурентів у такому форматі. Найближчий конкурент «Копійочка» з 307 магазинами станом на кінець 2020 року має суттєво меншу присутність порівняно з понад 1700 торговими точками «Аврори». Масштаб мережі забезпечує економію на закупівлях, логістиці, операційних процесах та створює високі бар'єри для входу нових гравців. Досвід міжнародних аналогів, зокрема Fix Price з капіталізацією 8,3 мільярда доларів при IPO, підтверджує високий потенціал вартості бізнесу «Аврори» при виході на публічні ринки капіталу.

Визначено стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності мережі, що включають географічну експансію до 2400 магазинів в Україні, цифрову

трансформацію та розвиток омніканальної моделі, оптимізацію асортиментної політики через власні торгові марки, створення програми лояльності, впровадження CRM-системи, підвищення операційної ефективності, міжнародну експансію на ринки Центральної та Східної Європи. Інтеграція цих напрямів у цілісну стратегію забезпечить зростання виручки до 50-60 млрд гривень до 2027 року, підвищення маржинальності на 2-3% пункти, залучення 5-10 млн учасників до програми лояльності, успішне IPO з капіталізацією 1,5-2 млрд. доларів.

Розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення товарної та цінової політики, включаючи впровадження категорійного менеджменту, розвиток портфелю з 3-5 власних торгових марок у різних цінових сегментах, диференційоване ціноутворення залежно від еластичності попиту на товарні категорії. Власні торгові марки при досягненні частки 25-30% асортименту забезпечать маржинальність 35-40% порівняно з 15-20% на брендovanі товари, що трансформується у 1,05-1,6 млрд. гривень додаткового валового прибутку щорічно. Оптимізація каналів розподілу через розвиток омніканальної моделі з e-commerce компонентом розширить географічне охоплення та додасть 5-8% до загальної виручки мережі.

Запропоновано впровадження цифрових маркетингових інструментів, включаючи розробку мобільного додатку з функціоналом програми лояльності та геолокаційних сервісів, впровадження CRM-системи для управління відносинами з клієнтами, створення аналітичної платформи великих даних для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Інвестиції у цифрову інфраструктуру у розмірі 45-65 млн. гривень створять довгострокову конкурентну перевагу через накопичення знань про 3-5 млн. споживачів та підвищать ефективність маркетингових витрат на 20-30% через точніший таргетинг та персоналізацію комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. Київ : Центр навч. літ., 2019. 612 с.
2. Белявцев М. І. Маркетингова політика розподілу : навч. посіб. / М. І. Белявцев, Л. В. Іванова. Київ : Центр навч. літ., 2020. 232 с.
3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О. А. Біловодська. Київ : Знання, 2019. 332 с.
4. Вачевський М. В. Маркетинг: навч. посіб. / М. В. Вачевський, М. М. Сорока. Київ : ВД «Кондор», 2018. 348 с.
5. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. Київ : КНЕУ, 2019. 648 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. Київ : Лібра, 2019. 712 с.
7. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. Київ : Вища школа, 2018. 327 с.
8. Голубков Е. П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика / Е. П. Голубков ; пер. з рос. Київ : Фінпрес, 2019. 464 с.
9. Григорчук Т. В. Маркетинг : навч. посіб. / Т. В. Григорчук. Київ : Знання, 2020. 271 с.
10. Данько Т. П. Управління маркетингом : підручник / Т. П. Данько, І. Л. Голядкіна. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
11. Дейнега О. В. Маркетингова стратегія підприємства : монографія / О. В. Дейнега. Київ : ЦУЛ, 2020. 268 с.
12. Дугіна С. І. Маркетинг у туризмі і готельному господарстві : навч. посіб. / С. І. Дугіна. Київ : Знання, 2019. 288 с.
13. Дурович А. П. Маркетинг у підприємницькій діяльності / А. П. Дурович ; пер. з рос. Київ : Фінанси, 2018. 464 с.
14. Єранкін О. О. Маркетинг : навч. посіб. / О. О. Єранкін, Л. В. Безгінова. Київ : Академвидав, 2019. 448 с.

15. Завгородня О. О. Маркетингове управління підприємством : навч. посіб. / О. О. Завгородня, Т. Є. Оболенська. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 340 с.
16. Закон України «Про внутрішню торгівлю» : Закон України від 19 грудня 2023 р. № 3450-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3450-20> (дата звернення: 15.01.2025).
17. Закон України «Про захист прав споживачів» : Закон України від 12 травня 1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 15.01.2025).
18. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» : Закон України від 27 липня 2024 р. № 3817-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3817-20> (дата звернення: 15.01.2025).
19. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник / С. М. Ілляшенко. Суми : ВТД «Університетська книга», 2019. 234 с.
20. .Канах Н. О. Маркетинг : навч. посіб. / Н. О. Канах, А. В. Войчак. Київ : КНЕУ, 2018. 282 с.
21. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посіб. / В. Я. Кардаш. Київ : КНЕУ, 2019. 256 с.
22. Карпенко Н. В. Маркетинг: відповіді на екзаменаційні питання / Н. В. Карпенко, О. В. Карпенко. Київ : Алерта, 2018. 204 с.
23. Кіндрацька Л. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Л. М. Кіндрацька. Київ : Знання, 2020. 406 с.
24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. з англ. Київ : Хімджест, 2019. 720 с.
25. Крикавський Є. В. Маркетинг : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар. Львів : Львівська політехніка, 2018. 248 с.

26. Кубишина Н. С. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Н. С. Кубишина, С. А. Солнцев. Київ : Європ. ун-т, 2019. 288 с.
27. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. Київ : КНЕУ, 2020. 152 с.
28. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. з англ. Київ : Знання-Прес, 2019. 797 с.
29. Lensvelt-Mulders G. Маркетингові дослідження / G. Lensvelt-Mulders, P. Neijens ; пер. з англ. Київ : Companion Group, 2018. 368 с.
30. Лилик І. В. Маркетинг у торгівлі : навч. посіб. / І. В. Лилик. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 340 с.
31. Мережа магазинів «Аврора» : офіційний вебсайт. URL: <https://avrora.ua/> (дата звернення: 20.01.2025).
32. Мороз Л. А. Маркетинг : навч. посіб. / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай. Львів : Львівська політехніка, 2019. 244 с.
33. Непочатенко О. О. Маркетинг у схемах, таблицях, розрахунках : навч. посіб. / О. О. Непочатенко, Н. В. Мельничук. Київ : Центр навч. літ., 2018. 568 с.
34. Новак В. О. Маркетингова стратегія підприємства роздрібної торгівлі / В. О. Новак // Економіка та держава. 2020. № 8. С. 66–70.
35. Окландер М. А. Маркетинг : підручник / М. А. Окландер, О. М. Азарян, О. І. Яшкіна. Київ : Центр навч. літ., 2019. 600 с.
36. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. Київ : КНЕУ, 2019. 600 с.
37. Панкрухін А. П. Маркетинг : підручник / А. П. Панкрухін ; пер. з рос. Київ : Омега-Л, 2018. 656 с.
38. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 362 с.
39. Писаренко В. П. Маркетинг : навч. посіб. / В. П. Писаренко, С. В. Белова. Дніпро : ДДАЕУ, 2018. 244 с.

40. Податковий кодекс України : Закон України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.01.2025).
41. Примаєв Т. О. Маркетинг : навч. посіб. / Т. О. Примаєв. Київ : МАУП, 2019. 228 с.
42. Ромат Є. В. Реклама : підручник / Є. В. Ромат, Д. В. Сендеров. Київ : Студцентр, 2019. 480 с.
43. Савельєв Є. В. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / Є. В. Савельєв. Київ : Знання, 2019. 285 с.
44. Світлична В. Ю. Маркетинг : навч. посіб. / В. Ю. Світлична, О. О. Вороніна. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 284 с.
45. Скібіцький О. М. Маркетинг : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. Київ : Центр навч. літ., 2019. 264 с.
46. Старостіна А. О. Маркетинг : навч. посіб. / А. О. Старостіна, Д. О. Щербова. Київ : Знання, 2019. 487 с.
47. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект : навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Зозульов, С. О. Солнцев. Київ : Академія, 2018. 240 с.
48. Степаненко Н. І. Маркетинг у схемах і таблицях : навч. посіб. / Н. І. Степаненко. Київ : КНЕУ, 2020. 242 с.
49. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / за ред. А. О. Старостіної. Київ : КНЕУ, 2019. 336 с.
50. Сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі в Україні : монографія / за ред. В. В. Апопій. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2019. 352 с.
51. Тардаскіна Т. М. Електронна комерція : навч. посіб. / Т. М. Тардаскіна, Є. М. Стрельчук, Ю. В. Терешко. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2018. 244 с.
52. Федорченко А. В. Маркетинг послуг : навч. посіб. / А. В. Федорченко, Л. В. Таранюк. Суми : Видавництво СумДУ, 2019. 282 с.

53. Хершген Х. Маркетинг: основи професійного успіху : підручник / Х. Хершген ; пер. з нім. Київ : Знання-Прес, 2018. 654 с.
54. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / Т. М. Циганкова. Київ : КНЕУ, 2019. 248 с.
55. Чернецька О. В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / О. В. Чернецька. Львів : Магнолія 2006, 2018. 256 с.
56. Чорна М. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / М. В. Чорна, О. В. Глушко. Харків : ХНЕУ, 2019. 228 с.
57. Шафалюк О. К. Роздрібна торгівля в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку / О. К. Шафалюк // Економіка та суспільство. 2021. № 24. С. 1–8.
58. Швець Н. В. Маркетинг роздрібного підприємства : навч. посіб. / Н. В. Швець. Дніпро : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 196 с.
59. Шевченко Л. С. Маркетинг : конспект лекцій / Л. С. Шевченко. Харків : ХНАМГ, 2018. 124 с.
60. Штерн Л. В. Маркетингові канали / Л. В. Штерн, А. І. Ель-Ансарі, Е. Т. Кофлан ; пер. з англ. Київ : Вільяме, 2019. 624 с.
61. Юринець З. В. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. / З. В. Юринець, Н. Є. Скоп. Львів : Львівська політехніка, 2018. 200 с.
62. Яковенко Р. В. Інструменти інтернет-маркетингу для просування продукції підприємств / Р. В. Яковенко // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 41. С. 246–252.
63. Ярмоленко Г. В. Особливості маркетингової стратегії підприємств торгівлі / Г. В. Ярмоленко // Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. Т. 2. С. 95–99.
64. Ястремська О. М. Маркетингова стратегія підприємства : монографія / О. М. Ястремська, О. О. Ястремська. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 256 с.