

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ В СИСТЕМІ
РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Яна КОТЛЯРОВА

Керівник наукової роботи: д.е.н, професор

_____ Лариса ТЄШЕВА

Рецензент: д. е. н., професор, завідувач
кафедри менеджменту, логістики та
біржової діяльності НТУ «ХП»

_____ Марина МАЩЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний .

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр .

Спеціальність 073 «Менеджмент» .

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій» .

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Котлярова Яна Костянтинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління маркетинговою стратегією в системі розвитку організації»
керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року № 2101-5/968
2. Строк подання здобувачем роботи «05» червня 2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити теоретичні засади маркетингової стратегії підприємства; проаналізувати чинну маркетингову стратегію компанії «Аврора» та визначити її сильні й слабкі сторони; виокремити ключові виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на маркетингову діяльність компанії; сформулювати практичні рекомендації для компанії.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення категорії «маркетингова стратегія», а також опис методики оцінки ефективності маркетингової стратегії
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Дослідження економічного потенціалу компанії «Аврора», визначення напрямів удосконалення маркетингової стратегії мережі роздрібної торгівлі компанії «Аврора».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «09» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Яна КОТЛЯРОВА

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса ТЄШЕВА

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність і значення маркетингової стратегії в системі розвитку організації	5
1.2. Класифікація маркетингових стратегій та їх застосування у сфері роздрібної торгівлі.....	14
1.3. Підходи до формування та оцінки ефективності маркетингової стратегії ..	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «АВРОРА»	26
2.1. Загальна характеристика компанії та аналіз її економічної діяльності.....	26
2.2. Аналіз та оцінка ефективності маркетингової стратегії мережі роздрібної торгівлі «АВРОРА».....	35
2.3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії мережі роздрібної торгівлі «АВРОРА»	50
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Сучасний ринок перебуває у стані постійної трансформації, спричиненої розвитком цифрових технологій, змінами споживчої поведінки, нестабільною економічною ситуацією та зростаючою конкуренцією, зокрема з боку онлайн-торгівлі. У таких умовах маркетинг перестає бути лише інструментом просування продукту - він перетворюється на стратегічну функцію, що охоплює управління клієнтським досвідом, зміцнення позицій бренду, гнучке реагування на виклики середовища та досягнення сталих результатів у довгостроковій перспективі.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою компаній роздрібною торгівлі переглядати маркетингові стратегії з урахуванням динаміки споживчих очікувань, цифрових технологій та конкуренції з боку онлайн-каналів. Для збереження конкурентних позицій стратегія має бути не лише стабільною, а й адаптивною, персоналізованою та економічно обґрунтованою.

Компанія роздрібною торгівлі «Аврора» - один із лідерів українського ринку роздрібною торгівлі - демонструє стабільний розвиток і високу клієнтську активність. Проте у сучасному конкурентному середовищі навіть сильним гравцям потрібна постійна актуалізація стратегічних підходів. Швидке зростання маркетплейсів, зміни у способах споживання інформації, запити на соціальну відповідальність брендів - усе це вимагає від компанії перегляду наявної маркетингової стратегії, адаптації до нових цифрових реалій та використання більш точних, гнучких і економічно обґрунтованих рішень.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії «Аврора» на основі всебічного аналізу її поточної маркетингової діяльності, виявлення основних проблемних аспектів та впровадження ефективних підходів до стратегічного управління в умовах конкурентного середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати чинну маркетингову стратегію компанії «Аврора» та визначити її сильні й слабкі сторони;
- виокремити ключові виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на маркетингову діяльність компанії;
- сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії компанії з урахуванням сучасних тенденцій і кращих практик.

Об'єктом дослідження є система управління маркетинговою стратегією в компанії роздрібною торгівлі в умовах її організаційного розвитку.

Предметом дослідження виступають методи та інструменти до процесу управління маркетинговою стратегією компанії «Аврора», а також механізми оцінки її ефективності.

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися загальнонаукові теоретичні та практичні методи дослідження: узагальнення, статистичний аналіз, методи соціологічного дослідження (анкетування, інтерв'ю), експертна оцінка, метод побудови профілів цільової аудиторії та метод бенчмаркінгу, аналітичні методи, що забезпечили глибину діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Результати дослідження були апробовані в рамках міжнародної науково-практичної конференції «Innovative scientific research: latest theories, modern methods and practices»» (20-23 травня 2025 р., Севілья, Іспанія) у вигляді тез доповіді на тему: «Механізми формування ефективної корпоративної культури на підприємстві».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Сутність і значення маркетингової стратегії в системі розвитку організації

У сучасному глобалізованому світі ринок змінюється з безпрецедентною швидкістю, що створює нові виклики для підприємств усіх форм власності та галузевої належності. В умовах нестабільного середовища, зростання конкуренції, цифрової трансформації та змін у поведінці споживачів особливої ваги набуває здатність організацій до оперативного реагування й довгострокового стратегічного планування. Саме стратегія виступає базовим інструментом, що забезпечує цілісне бачення майбутнього розвитку компанії, дозволяє раціонально розподіляти ресурси та досягати сталих конкурентних переваг.

Стратегічне управління, яке охоплює процеси формування, реалізації та контролю за виконанням стратегії, нині розглядається як ключова функція сучасного менеджменту. Важливість стратегічного підходу підтверджується практикою транснаціональних корпорацій, локальних бізнесів, неурядових структур та інноваційних стартапів, які, завдяки чітко вибудованій стратегії, здатні не лише адаптуватися до середовища, а й впливати на нього.

Попри те, що слово «стратегія» має давньогрецьке коріння (від *strategos* – мистецтво ведення армії), активне використання цього поняття у сфері менеджменту почалося лише у 60-х роках ХХ століття. Завдяки науковим дослідженням і практичному досвіду багатьох авторів, концепція стратегії набула багатомірного значення та стала фундаментом сучасного управлінського підходу.

У науковій літературі й досі відсутнє єдине, чітке та загальновизнане визначення терміна «стратегія». Різні автори трактують його крізь призму власних

досліджень і управлінських підходів. Так, Г. Мінцберг розглядає стратегію як курс або напрям, що окреслює майбутні дії організації, а також як шаблон – певну закономірність дій у часі. У свою чергу, А. Томпсон визначає її як деталізований управлінський план, покликаний забезпечити досягнення конкретних цілей підприємства. На його думку, стратегія охоплює вибір заходів, які стосуються підприємницької діяльності, конкурентного середовища та функціональних напрямів розвитку організації [1].

З урахуванням поглядів зазначених дослідників, доцільним видається сформулювати узагальнене визначення поняття «стратегія» як довгостроковий вектор розвитку підприємства, що окреслює шляхи досягнення поставлених цілей відповідно до внутрішньої політики та управлінських рішень, які приймаються керівництвом на основі аналізу ресурсів, ринків та організаційної моделі.

Процес формування стратегії передбачає глибоке усвідомлення низки ключових аспектів функціонування підприємства. Зокрема, йдеться про:

- місію організації як основу її існування;
- унікальні конкурентні переваги;
- модель ведення бізнесу;
- ринки збуту та цільову аудиторію;
- характер продукції чи послуг;
- наявні ресурси;
- організаційну структуру та виробничі потужності;
- цінності, що формують корпоративну культуру.

Таким чином, стратегія як концепція розвитку організації охоплює багатовекторний підхід до управління, що включає аналіз середовища, визначення цілей та обґрунтування шляхів їх досягнення. У структурі стратегічного управління важливе місце посідають функціональні стратегії, які деталізують загальну стратегічну лінію та забезпечують її реалізацію на окремих напрямках діяльності.

Зокрема, система стратегічного розвитку підприємства передбачає формування комплексу взаємопов'язаних стратегій, кожна з яких відповідає за певну функціональну сферу. Серед них традиційно виокремлюють стратегії у сфері виробництва, фінансів, управління персоналом, обліку, загального адміністрування, а також маркетингову стратегію як один із ключових елементів, що забезпечує взаємодію з ринковим середовищем.

У цьому контексті маркетингова стратегія виступає не лише інструментом адаптації до змін попиту та поведінки споживачів, а й визначальним фактором у формуванні конкурентних переваг і досягненні довгострокових цілей компанії. Її зміст безпосередньо пов'язаний із реалізацією загальної стратегії розвитку підприємства, а її ефективне планування та реалізація є передумовою стабільного функціонування організації на ринку.

Проблематику маркетингової стратегії розглядали численні зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема: Ф. Котлер, О. Уолкер, Х. Байд, Б. Карлофф, Х. Хершген, Дж. О'Шонессі, Г. Хулей, Д. Сондерс, П. Друкер, Бейкер, Г. Ассель, Н. Куденко, Марцин В., С. Гаркавенко, Балабанова Л., В. Холод, І. Балабанова, О.В. Зозульов та інші. Розглянемо, як саме науковці визначають сутність поняття «маркетингова стратегія».

Серед перших, хто почав аналізувати маркетинг у стратегічному вимірі, були П. Друкер і Г. Ассель. На думку останнього, маркетингова стратегія – це головний інструмент впливу компанії на споживачів з метою стимулювання купівлі. Автор акцентує на поведінковому аспекті – впливі на споживацьку поведінку.

Однак багато дослідників розглядають маркетингову стратегію передусім як управлінську категорію. Наприклад, С. Гаркавенко трактує її як детальний комплексний план досягнення маркетингових цілей. Бейкер визначає стратегічний маркетинговий план як модель ринкового позиціонування підрозділу відносно конкурентів, яка включає ідентифікацію потреб ринку, цілі, способи їх досягнення та ресурси, необхідні для реалізації.

Окремі науковці підкреслюють динамічний аспект стратегії, пов'язаний із розвитком підприємства в ринковому середовищі. Так, Н. Куденко визначає маркетингову стратегію як вектор дій підприємства щодо формування цільових ринкових позицій. А на думку Л. Балабанової, В. Холода та І. Балабанової, маркетингові стратегії повинні задавати напрям зусиль підприємства, відобразити його філософію в умовах маркетингової орієнтації, забезпечуючи адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У новітніх працях все рідше приділяють увагу сутнісному визначенню терміну, однак О.В. Зозульов запропонував системно-інтегрований підхід до його тлумачення. Він зазначає, що неможливо розглядати стратегії окремих підприємств відірвано від загального ринкового контексту. Маркетингова стратегія, за Зозульовим, – це система взаємопов'язаних стратегій підприємств, що входять до формального або неформального міжорганізаційного об'єднання, конкурентоспроможність яких є взаємозалежною [13].

З метою узагальнення розглянутих підходів до розуміння маркетингової стратегії, була складена таблиця 1.1, де наведено порівняння позицій авторів відповідно до їхніх підходів.

Маркетингова стратегія займає особливе місце у системі стратегічного розвитку підприємства. У сучасних реаліях її роль виходить далеко за межі традиційного просування товарів чи послуг. Маркетингова стратегія забезпечує підприємству не просто можливість утримуватися на ринку, а й активно впливати на його формування, передбачати зміни у поведінці споживачів і відповідати на них швидше за конкурентів.

Об'єктом маркетингової стратегії традиційно вважається ринкове середовище – сукупність покупців, конкурентів, партнерів, регуляторів та інших факторів, що прямо або опосередковано впливають на діяльність компанії. Водночас предмет маркетингової стратегії полягає у процесах аналізу, планування та реалізації дій,

спрямованих на досягнення конкурентних переваг через краще задоволення потреб споживачів.

Роль маркетингової стратегії стає особливо відчутною у контексті високої динамічності ринку. Саме вона дозволяє компаніям не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й формувати власні правила гри на обраних ринкових нішах.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автори	Тип підходу	Визначення
Ф. Котлер , Г. Армстронг, С. Гаркавенко [3, 5]	Стратегічний	Маркетингова стратегія розглядається як комплексний документ, що формує цілі, задачі та загальний напрям розвитку компанії для здобуття переваги на ринку.
П. Друкер [2]	Процесуальний	Представлена як послідовність дій: від аналізу зовнішнього середовища до прогнозування та формування стратегій на рівні корпорації та її підрозділів.
Д. Аакер, М. Портер [10, 13]	Функціональний	Набір конкретних дій і інструментів, за допомогою яких досягаються маркетингові завдання в межах загальної стратегії управління.
О. Уолкер, Х. Байд, Б. Карлофф [6]	Ресурсний	Базується на раціональному розподілі ресурсів компанії для реалізації стратегічних цілей та взаємодії з конкурентним середовищем.
Дж. О'Шонессі [8]	Контекстуальний	Орієнтований на гармонізацію комплексу маркетингу (товар, ціна, розподіл, просування) в контексті досягнення поставлених цілей за умов впливу ринку.
О. Зозульов	Поведінковий	Акцентує на впливі компанії на поведінку споживачів, зокрема шляхом стимулювання їх до прийняття рішення про покупку.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]

Узагальнюючи теоретичні підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія», можна дійти висновку, що вона відіграє багатогранну роль у системі управління організацією. Насамперед, маркетингова стратегія сприяє глибшому розумінню потреб цільової аудиторії та особливостей її поведінки, що дозволяє

компанії формувати більш точні пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Окрім цього, вона забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища – таких як коливання попиту, дії конкурентів чи економічні трансформації – що є критично важливим у динамічних ринкових умовах.

Також маркетингова стратегія виконує координаційну функцію, узгоджуючи діяльність різних внутрішніх підрозділів підприємства відповідно до загальних стратегічних орієнтирів. Завдяки цьому досягається цілісність управлінських рішень і злагодженість у реалізації поставлених цілей.

Нарешті, вона слугує основою для планування ресурсів, визначення пріоритетних напрямів розвитку та концентрації зусиль на тих ділянках ринку, які мають найбільший потенціал для зростання. Усе це робить маркетингову стратегію не лише інструментом планування, а й важливим елементом довгострокового успіху організації.

Ці ключові аспекти узагальнено у рисунку 1.1.

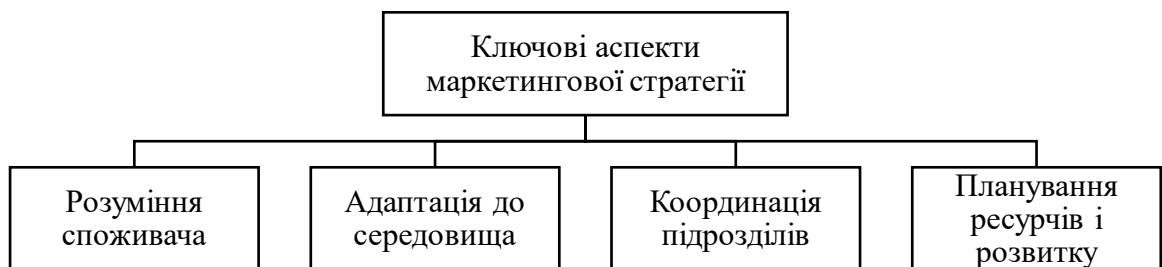


Рисунок 1.1 – Ключові аспекти маркетингової стратегії в діяльності підприємства.

Джерело: розроблено автором.

При цьому важливо розуміти, що маркетингова стратегія не є чимось статичним чи раз і назавжди визначеним. Це динамічна система, яка потребує

постійного оновлення на основі аналітики, тенденцій ринку і результатів діяльності компанії.

Якщо розглядати маркетингову стратегію в ширшому аспекті, можна виділити її основні функції, що забезпечують ефективне управління розвитком підприємства. Їх узагальнено представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні функції маркетингової стратегії в системі розвитку підприємства

Функція	Сутність
Аналітична	Системний збір і аналіз інформації про ринок та споживачів
Координаційна	Взаємопогодження дій усіх підрозділів компанії
Адаптаційна	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища
Мотиваційна	Формування загальної орієнтації працівників на досягнення цілей
Контрольна	Оцінювання досягнення цілей і корекція стратегії за потреби

Джерело: розроблено автором на основі [9, 10]

Не менш важливою є структура процесу розробки маркетингової стратегії. Вона включає кілька етапів, кожен із яких має свої особливості та вимоги до якості проведення.

Маркетингова стратегія підприємства визначається як комплекс рішень, спрямованих на задоволення потреб наявних і потенційних споживачів через ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів організації. Вона формує основні орієнтири виробничої діяльності та визначає напрями реалізації продукції. По суті, маркетингова стратегія є системою заходів підприємства, яка забезпечує баланс між його внутрішнім потенціалом і викликами зовнішнього ринкового середовища. Варто підкреслити, що маркетингова стратегія не тотожна бізнес-стратегії; її сутність полягає у «визначенні цілей виробництва та збуту і позиціонування товару на ринку». «Маркетингова стратегія це засоби, за допомогою яких має бути досягнута мета маркетингу» [11].

Формування ефективної маркетингової стратегії – це не просто набір заходів для просування товару. Це системний процес, який починається з усвідомлення власної місії. Саме місія підприємства визначає його загальне спрямування, цінності та роль на ринку.

Далі підприємство переходить до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей етап дозволяє зрозуміти умови, в яких діє компанія: ринкові тенденції, поведінку конкурентів, а також власні ресурси, сильні та слабкі сторони.

На основі аналізу формуються джерела бізнесу та маркетингові цілі – чіткі, вимірювані завдання, яких прагне досягти підприємство. За цим слідує вибір цільового ринку – найперспективнішої аудиторії, на яку буде спрямовано основні маркетингові зусилля.

Наступний етап – розробка загальної стратегії, що передбачає визначення напрямів дій, позиціонування та довгострокових підходів до розвитку. Важливим кроком є вибір маркетингового інструментарію: чотири ключові складові комплексу маркетингу – продукт, ціна, розміщення, просування – допомагають перетворити стратегію на конкретні дії.

Коли стратегія сформована, потрібно оцінити її потенційну ефективність. Для цього створюється аналітичний апарат прогнозування збуту, який дозволяє змодельовати результати від впровадження маркетингових заходів. Прогнози проходять верифікацію, що допомагає уникнути помилок і скоригувати курс за необхідності.

На завершення готуються практичні рекомендації, які впроваджуються в роботу підприємства. Це забезпечує не лише стратегічне, а й тактичне покращення маркетингової діяльності.

У результаті кожен етап доповнює попередній, створюючи цілісну, адаптивну та ефективну маркетингову стратегію, здатну забезпечити сталий розвиток підприємства навіть в умовах змінного середовища. Узагальнений вигляд цього процесу наведено на рисунку 1.2.

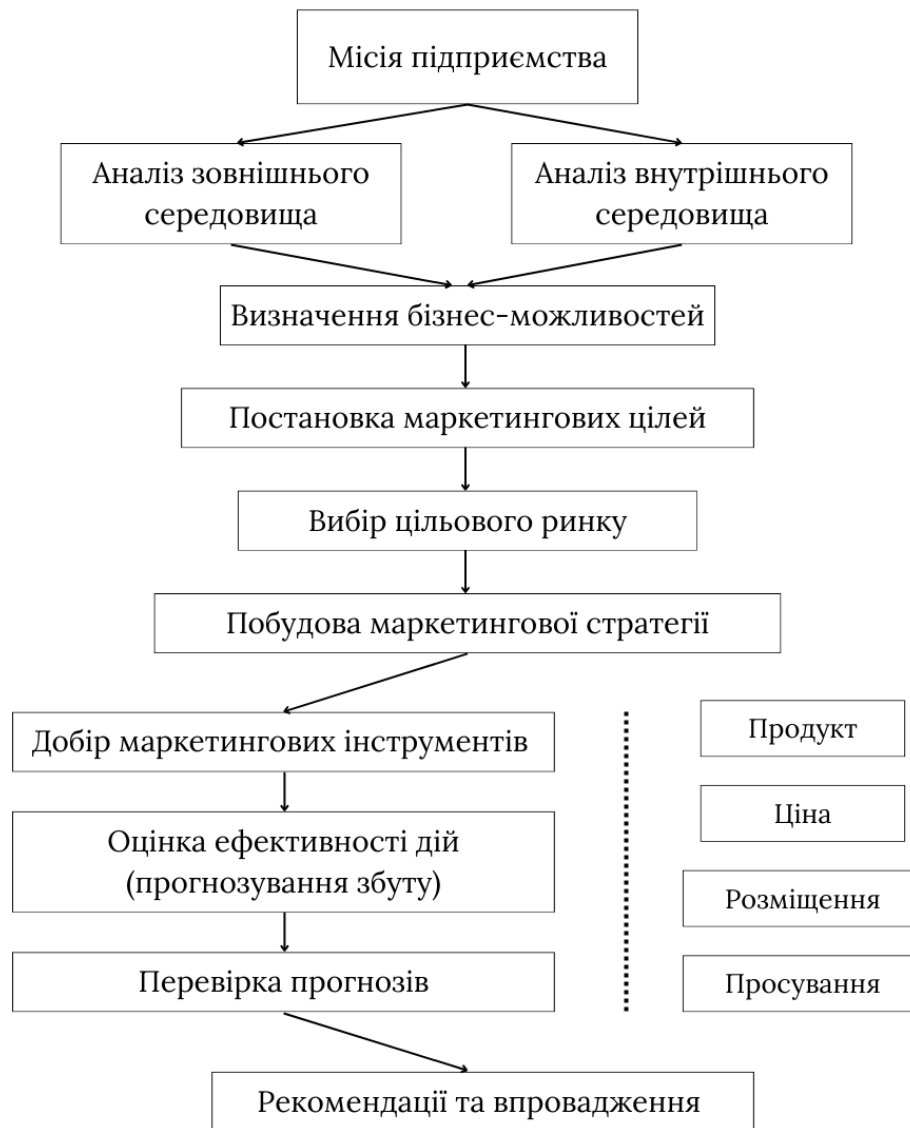


Рисунок 1.2. – Етапи формування маркетингової стратегії підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Таким чином, реалізація маркетингової стратегії здійснюється через оперативні заходи та функціональну стратегічну поведінку підприємства, що визначає його ринкову орієнтацію. Маркетингова стратегія слугує основою всієї маркетингової діяльності підприємства, забезпечуючи його здатність оперативно реагувати на зміни ринкових тенденцій. Вона сприяє формуванню унікального

стилю роботи організації, який визначається її місією та гармонійно поєднується з цілями й можливостями розвитку. Основна мета маркетингової стратегії полягає у тому, щоб забезпечити розміщення товару в центрі уваги споживача у потрібному місці та в потрібний час, роблячи процес вибору продукції природним і відповідним іншим потребам цільової аудиторії.

Отже, маркетингова стратегія – це не лише відповідь на запити ринку, а й активний інструмент його формування, що відкриває нові можливості для сталого розвитку бізнесу.

1.2. Класифікація маркетингових стратегій та їх застосування у сфері роздрібної торгівлі

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації маркетинг набуває дедалі більшої ваги у забезпеченні стійкого розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Розробка ефективної маркетингової стратегії виступає фундаментом для досягнення успіху на ринку, підвищення лояльності споживачів та зміцнення конкурентних переваг. Саме тому важливим є детальне вивчення класифікації маркетингових стратегій, їх особливостей та можливостей застосування у сфері роздрібної торгівлі.

Наукові джерела пропонують різні підходи до класифікації маркетингових стратегій, які можуть базуватися на різних критеріях: цілях підприємства, характері продукту, сегментах ринку або конкурентному середовищі. Загалом маркетингові стратегії можна поділити за кількома основними ознаками.

Одним із найпоширеніших підходів є класифікація за типом розвитку підприємства. В її межах виділяють чотири основні стратегії. Перша з них – стратегія проникнення на ринок. Вона передбачає збільшення обсягу продажів на вже існуючих ринках через активізацію маркетингової діяльності. Основні заходи

в межах цієї стратегії зазвичай включають посилення рекламних кампаній, розширення збутових мереж, підвищення якості обслуговування клієнтів або встановлення більш конкурентних цін. Такий підхід дозволяє закріпити позиції підприємства без необхідності розширення асортименту або освоєння нових ринкових просторів.

Другий напрям розвитку за типом підприємства – це стратегія розвитку ринку, яка орієнтована на пошук нових ринкових сегментів або географічних регіонів для збуту наявної продукції. На відміну від попередньої стратегії, тут акцент робиться не на зміні продукту, а на розширенні сфери його застосування. Підприємства, що обирають цю стратегію, прагнуть залучити нові групи споживачів або вийти на нові територіальні ринки.

Ще одним варіантом є стратегія розвитку продукту, яка зосереджується на вдосконаленні існуючих товарів або створенні нових, орієнтованих на вже сформовану споживчу базу. У межах цієї стратегії підприємства інвестують у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, оновлюють дизайн продукції або вдосконалюють її функціональні характеристики відповідно до змін у споживчих запитах.

А четверта стратегія диверсифікації передбачає вихід за межі традиційної сфери діяльності підприємства шляхом освоєння нових товарних ринків і створення нових продуктів. Це складний, але перспективний шлях розвитку, який дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами в основному бізнесі, та забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Другим підходом до класифікації стратегій є поділ за джерелом конкурентної переваги, запропонований М. Портером. У межах цієї концепції виділяють три базові типи стратегій. По-перше, це стратегія лідерства за витратами, яка полягає у досягненні найнижчих витрат виробництва у своїй галузі й можливості пропонувати товари або послуги за конкурентно нижчими цінами.

Ефективна реалізація цієї стратегії вимагає системної оптимізації внутрішніх процесів, масштабування виробництва та суворого контролю витрат.

По-друге, стратегія диференціації, що фокусується на створенні унікальної цінності товару або бренду. Така стратегія дозволяє підприємству виділитися серед конкурентів завдяки особливим властивостям продукту, високому рівню обслуговування, сильному іміджу або технологічним інноваціям. Зазвичай підприємства, що дотримуються цієї стратегії, можуть встановлювати вищі ціни, компенсуючи витрати за рахунок доданої цінності, яку споживачі готові оплачувати.

Третій варіант – стратегія фокусування, яка передбачає зосередження зусиль на обслуговуванні вузького сегмента ринку. Такі підприємства прагнуть глибоко вивчити специфічні потреби певної групи споживачів і пропонувати рішення, максимально відповідні до їхніх очікувань. Залежно від підходу, фокусування може реалізовуватись як через низькі витрати в межах обраної ніші, так і через диференціацію пропозиції.

Окрім того, стратегічні орієнтири підприємств часто класифікують за ступенем інноваційності. Традиційні стратегії базуються на використанні усталених ринкових практик, консервативних методів ведення бізнесу та орієнтації на стабільність. Вони зазвичай передбачають мінімізацію ризиків і спираються на перевірені моделі, що довели свою ефективність у минулому.

На противагу цьому, інноваційні стратегії передбачають активне використання новітніх технологій, нестандартних каналів комунікації й запровадження нетрадиційних форматів продажу. Підприємства, що обирають такий підхід, прагнуть не лише відповідати потребам існуючих ринків, а й створювати нові, відкриваючи перед собою значні можливості для експоненційного зростання. Водночас інноваційні стратегії супроводжуються вищими ризиками, що вимагає високого рівня гнучкості та готовності до швидких змін.

Узагальнимо класифікаційні ознаки маркетингових стратегій у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація основних маркетингових стратегій

Критерій класифікації	Основні стратегії
Тип розвитку	проникнення на ринок
	розвиток ринку
	розвиток продукту
	диверсифікація
Конкурентна перевага	лідерство за витратами
	диференціація
	фокусування
Ступінь інноваційності	традиційні
	інноваційні

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Таким чином, різноманітність стратегій надає підприємствам можливість гнучко адаптувати свою діяльність залежно від змін ринкової кон'юнктури.

Але, сфера роздрібної торгівлі має специфічні риси, які визначають особливий підхід до розробки та реалізації маркетингових стратегій. По-перше, тут переважають короткострокові цикли купівельної поведінки, що вимагає оперативної реакції на зміни споживчих настроїв. По-друге, важливу роль відіграють емоційні чинники, враження від взаємодії з брендом та персональний досвід споживача [6].

Серед основних стратегічних підходів у роздрібній торгівлі можна виділити такі:

1. Стратегія цінового лідерства – особливо актуальна для мережевих магазинів широкого профілю. Головною метою є залучення покупців за рахунок доступних цін.
2. Стратегія преміального сегменту – передбачає створення ексклюзивної пропозиції для покупців із високими вимогами до якості та сервісу.
3. Стратегія омніканальності – інтеграція онлайн- і офлайн-каналів для забезпечення безперервного і зручного шопінг-досвіду [13].
4. Стратегія персоналізації – впровадження індивідуалізованих пропозицій на основі даних про поведінку та вподобання споживачів.

Такі стратегії стають можливими завдяки активному використанню сучасних технологій, зокрема CRM-систем, аналітики великих даних (Big Data), мобільних додатків та інструментів автоматизації маркетингу.

Для наочності основні напрямки у формуванні стратегій для роздрібно́ї торгівлі було узагальнено у рисунку 1.2.

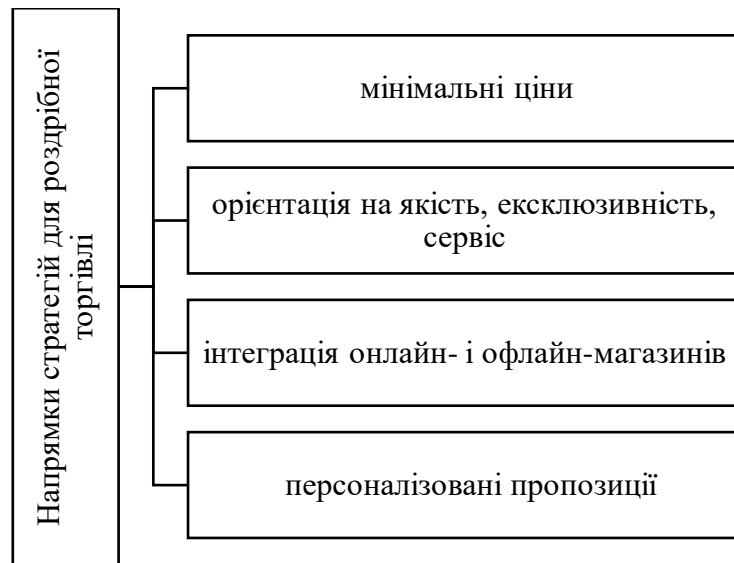


Рисунок 1.3 – Основні напрямки формування стратегій для розвитку роздрібно́ї торгівлі.

Джерело: розроблено автором на основі [12, 13]

Застосування тієї чи іншої стратегії визначається конкретними умовами функціонування підприємства, характером його цільової аудиторії та рівнем розвитку технологічної бази. Водночас важливо враховувати загальні тенденції ринку, конкурентне середовище, а також внутрішню структуру компанії.

Маркетингова стратегія не може існувати ізольовано – вона формується під впливом численних чинників і має бути логічно вписана в загальну систему управління. У цьому контексті доцільно виділити ключові напрями її впливу, що визначають її значущість для компанії загалом. Їх структуровано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.3 – Ключові чинники формування маркетингової стратегії.

Фактор	Зміст
Особливості цільового ринку	Рівень конкуренції, купівельна спроможність, соціокультурні особливості та вподобання споживачів
Внутрішні ресурси підприємства	Фінансові можливості, компетенції персоналу, технологічна база та інноваційний потенціал.
Тенденції ринку	Зростання електронної комерції, зміна споживчих пріоритетів, зокрема увага до сталого розвитку.
Регуляторні умови	Законодавчі вимоги, норми щодо захисту прав споживачів, обмеження реклами та галузеві стандарти
Конкурентне середовище	Аналіз діяльності конкурентів, їхні стратегії та вплив на позицію підприємства на ринку.
Економічна ситуація	Вплив макроекономічних факторів – інфляції, рівня доходів населення, стану ринку праці тощо.

Джерело: розроблено автором.

Аналіз зазначених факторів дає змогу обрати найбільш доцільну маркетингову стратегію та забезпечити її ефективне впровадження в умовах постійних змін ринкового середовища. Врахування специфіки роздрібною торгівлі,

поведінки споживачів, високої конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій допомагає адаптувати стратегію до реальних умов діяльності підприємства.

Підсумовуючи, класифікація маркетингових стратегій є важливим інструментом систематизації знань про можливі шляхи розвитку бізнесу. У сфері роздрібно́ї торгівлі застосування маркетингових стратегій має свою специфіку, обумовлену поведінкою споживачів, високим рівнем конкуренції та стрімким розвитком цифрових технологій. Комплексний підхід до вибору та реалізації стратегії сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

1.3. Підходи до формування та оцінки ефективності маркетингової стратегії

Формування маркетингової стратегії – це багатоетапний процес, що поєднує аналітичну роботу, стратегічне планування та постійний моніторинг результатів. Його ефективність безпосередньо залежить від обраних методологічних підходів. Сучасна теорія маркетингу пропонує кілька ключових методик, кожна з яких має свої особливості та сфери застосування.

Характеризуючи методики формування маркетингової стратегії потрібно зазначити, що існує кілька основних підходів. Візуальне узагальнення подано на рисунку 1.4.

Перший – аналітичний, який базується на системному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз за моделями Портера. Як підкреслюють Томпсон і Стрікленд, цей підхід особливо добре працює на стабільних ринках, але в умовах швидких змін його гнучкість є обмеженою [1].



Рисунок 1.4 – Методики формування маркетингової стратегії

Джерело: узагальнено за [1, 5, 6, 13]

Другий – споживацько-орієнтований підхід, що робить акцент на глибокому розумінні потреб клієнтів. За словами Гаркавенка, створення унікальної ціннісної пропозиції та програм лояльності допомагає формувати довгострокові конкурентні переваги, хоча реалізація цього вимагає значних інвестицій у маркетингові дослідження [5].

Третій – конкурентний підхід, який фокусується на аналізі ринкових суперників і передбачає використання таких інструментів, як матриця BCG та вибір базових стратегій за Портером. Цей підхід виявляється найбільш ефективним для великих компаній з диверсифікованою структурою, що підтверджують дослідження Уокера та Бойда [6].

Нарешті, інтегрований омніканальний підхід, який поєднує онлайн- та офлайн-комунікації, використання Big Data, штучного інтелекту та CRM-систем

для створення єдиного клієнтського досвіду. Як показує дослідження Смирнова, застосування таких стратегій може підвищити ефективність комунікацій на 25–30% [13].

Для наочності порівнюємо характеристики основних підходів у таблиці 1.4.

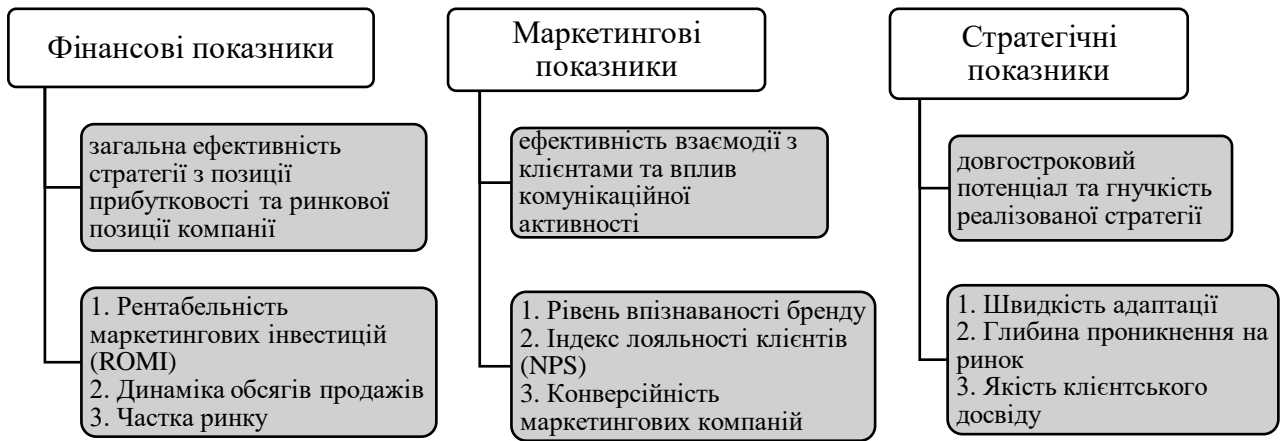
Таблиця 1.4. – Порівняння основних підходів до формування маркетингової стратегії

Критерій	Аналітичний	Споживацький	Конкурентний	Інтегрований
Основа	Дані	Потреби клієнтів	Конкуренція	Технології
Гнучкість	Низька	Середня	Середня	Висока
Вартість	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Основні інструменти	SWOT, PEST, Портер	Сегментація, УТП	BCG, моніторинг	Big Data, ШІ, CRM

Джерело: розроблено автором за [1, 5, 6, 13]

Визначення успішності маркетингової стратегії вимагає застосування комплексного і системного підходу, який охоплює не лише фінансові результати, але й маркетингові, стратегічні та поведінкові аспекти. Науковці та практики виділяють три основні групи показників, що дозволяють повноцінно оцінити ефективність реалізованої стратегії: фінансові, маркетингові та стратегічні показники. Їх характеристику та приклади узагальнено у на рисунку 1.4.

Рисунок 1.4 – Методики формування маркетингової стратегії



Джерело: розроблено автором

Ці три групи взаємодоповнюють одна одну та дозволяють оцінити як короткострокові результати, так і довгостроковий вплив маркетингової стратегії на розвиток компанії. Фінансові індикатори демонструють прибутковість і ефективність вкладень, маркетингові метрики – якість взаємодії зі споживачами, а стратегічні – здатність бізнесу адаптуватися до змін і забезпечувати сталий ріст. Такий комплексний підхід дає змогу приймати виважені управлінські рішення та коригувати стратегію відповідно до динаміки ринку.

Бейкер зазначає, що ефективна система оцінювання повинна поєднувати як кількісні, так і якісні показники. Тільки за умови комплексного аналізу можна отримати об'єктивну картину результатів маркетингової діяльності та виявити потенційні напрями для подальшого вдосконалення [14].

Сучасні методологічні підходи до формування маркетингової стратегії відзначаються значною різноманітністю, гнучкістю та адаптивністю до умов конкретного ринку. Вибір оптимальної методології залежить від низки факторів, зокрема:

- характеру цільового ринку (B2B чи B2C, локального чи глобального);

- ресурсних можливостей компанії (фінансових, кадрових, технологічних);
- стадії життєвого циклу продукту (введення на ринок, зростання, зрілість або спад);
- рівня конкуренції у відповідній галузі.

На практиці найбільш ефективними є комбіновані стратегії, що інтегрують елементи аналітичного дослідження ринку, клієнтоорієнтованого підходу та інноваційних технологій, включаючи цифровізацію та використання штучного інтелекту.

Особливо важливою характеристикою сучасних стратегій є їх гнучкість та здатність до швидкої адаптації в умовах високої турбулентності ринкового середовища. Саме такі стратегії дозволяють компаніям не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати власні конкурентні переваги.

Як зазначає О. Лукан, на практиці використовується цілий спектр показників, які характеризують різні аспекти ефективності маркетингу на підприємстві [15]. У сфері роздрібної торгівлі ця оцінка набуває особливої актуальності, адже вона безпосередньо пов'язана з поведінкою споживачів, зміною попиту, сезонністю продажів і чутливістю до цін.

Одним із ключових показників є частка маркетингового персоналу в загальній чисельності працівників. Цей індикатор демонструє, наскільки підприємство розуміє важливість маркетингових функцій. Якщо частка є надто низькою, це може свідчити про недооцінку ролі маркетингу у стратегічному управлінні.

Доповненням до цього показника є частка витрат на персонал маркетингу у загальному фонді оплати праці. Цей коефіцієнт дозволяє оцінити, наскільки конкурентно винагороджуються фахівці у сфері маркетингу, що впливає на їхню мотивацію та результативність роботи.

Особливу увагу слід приділити таким показникам, як рівень рентабельності витрат на просування та ефективність реалізації товарів. Перший з них показує, наскільки ефективно підприємство використовує кошти, вкладені у рекламу, акції, PR-кампанії. Його обчислення передбачає зіставлення прибутку з витратами на маркетингове просування. Якщо коефіцієнт високий – це сигнал, що маркетингові інвестиції виправдані й генерують додану вартість.

Ефективність реалізації товарів (доходи від реалізації у співвідношенні до витрат) дозволяє виявити, чи є економічний сенс у поточній маркетинговій стратегії. Якщо витрати на реалізацію перевищують доходи, підприємству варто переглянути цінову політику, канали збуту чи асортимент.

Ще одним важливим індикатором є коефіцієнт затоварення, який оцінює співвідношення між залишками продукції та обсягом реалізації. У контексті роздрібної торгівлі цей показник має велике значення, адже дозволяє виявити проблеми з обігом товарів, неправильним прогнозуванням попиту або неефективними каналами збуту. Постійне зростання затоварення є тривожним сигналом, що маркетинг працює не на повну силу.

Сучасні маркетингові стратегії вже давно вийшли за межі лінійних підходів – сьогодні це складні адаптивні системи, які враховують як аналітичні дані, так і поведінкові інсайти. Як показує аналіз методологічних підходів, ефективне стратегічне планування базується на комплексному поєднанні класичних інструментів (аналіз середовища, конкурентів, споживачів) та інноваційних технологій (Big Data, CRM, ШІ). Вибір оптимальної методики залежить від ринку, ресурсу та стратегічних пріоритетів компанії, але ключовою умовою успіху залишається її гнучкість і здатність адаптуватися до змін. Оцінка результативності таких стратегій також має бути багаторівневою: лише поєднання фінансових, маркетингових та поведінкових показників дозволяє об'єктивно визначити, наскільки обрана стратегія справді працює на розвиток бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «АВРОРА»

2.1. Загальна характеристика компанії та аналіз її економічної діяльності

ТОВ «Вигідна покупка» (далі – «Аврора Мультимаркет» або «Аврора») – одна з найбільш динамічних українських мереж магазинів формату «дискаунтер», яка за відносно короткий період часу зуміла трансформуватись із локальної торговельної ініціативи у потужну національну компанію з міжнародними амбіціями.

Історія компанії «Аврора мультимаркет» розпочалася у 2011 році, коли підприємці Тарас Панасенко та Лев Жиденко вирішили реалізувати в Україні концепцію магазинів формату «one dollar store», з якою Тарас ознайомився під час програми Work and Travel у США. Вони розпочали з торгівлі на ринках у селищах Опішня та Диканька Полтавської області, використовуючи розкладний стіл для продажу товарів за цінами 5, 10 та 15 гривень. Після успішного старту вони відкрили перший повноцінний магазин у Полтаві під назвою «Веселий кошик». Однак ця назва викликала асоціації з продуктами харчування або дитячими іграшками, що не відповідало широкому асортименту магазину, тому було вирішено змінити назву.

На початку 2012 року компанія перейменувалася на «Хватай. Все по 5, 10, 15», що чітко відображало формат роботи магазину. Проте з розширенням мережі ця назва виявилася надто складною для масштабування. Тому наприкінці 2012 року було прийнято рішення знайти просту та запам'ятовувану назву. Так з'явилася «Я люблю Аврору».

У період з 2014 по 2017 роки мережа стрімко зростала, асортимент розширювався, і магазини стали невід'ємною частиною повсякденного життя споживачів. Це підштовхнуло до оновлення назви на «Сьогодні Аврора»,

підкреслюючи актуальність відвідування магазину саме сьогодні. У 2014 році компанія розпочала продаж франшизи бренду «Аврора», а також поглинула мережу «АЯ» з 27 торговими точками.

У 2018 році, враховуючи, що покупці вже звикли називати магазини просто «Аврора», було вирішено залишити цю назву, додавши дескриптор «сім'я соціальних магазинів», що відображало внутрішню атмосферу компанії та її цінову політику. У цей період компанія впровадила методологію ощадливого виробництва LEAN, зокрема інструменти ASAICHI, 5С, KAIZEN.

У 2021 році компанія провела ребрендинг, змінивши дескриптор на «мультимаркет», що підкреслювало широкий асортимент товарів та формат роботи, спрямований на комфорт та задоволення покупців. У тому ж році «Аврора» залучила інвестиції від американського фонду Horizon Capital, що сприяло подальшому масштабуванню. До 2023 року мережа налічувала понад 1000 магазинів в Україні та розпочала міжнародну експансію, відкривши перший магазин у Румунії.

Таким чином, «Аврора мультимаркет» пройшла шлях від невеликої торгової точки до однієї з найбільших мереж магазинів формату «dollar store» в Україні, постійно адаптуючись до потреб ринку та розширюючи свою присутність як на національному, так і на міжнародному рівня [16].

Принцип роботи мережі ґрунтується на простій, але ефективній моделі: забезпечити українських споживачів якісними товарами повсякденного вжитку за мінімально можливою ціною. Асортимент «Аврори» охоплює найрізноманітніші категорії – від засобів гігієни та побутової хімії до канцтоварів, аксесуарів для дому, іграшок, продуктів харчування тривалого зберігання тощо. Усе це робить мережу привабливою як для покупців із невеликим бюджетом, так і для тих, хто цінує практичність та функціональність. Однією з основних переваг компанії є її здатність оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку та впроваджувати нові

підходи до логістики, маркетингу, підбору персоналу й управління мережею магазинів [17].

Місія компанії, опублікована на їх офіційному сайті, звучать так: «Покращувати повсякденне життя людей, роблячи товари для дому і душі доступнішими!» [16]. Стратегічні цілі підприємства відповідають його комерційному характеру: максимізація прибутку, зростання ринкової частки, підвищення впізнаваності бренду та вдосконалення операційної ефективності.

Організаційна структура компанії побудована за територіально-функціональним принципом, що забезпечує гнучкість і водночас контроль якості у всіх регіонах. Центральний офіс компанії виконує стратегічну та координуючу роль, тоді як регіональні офіси займаються оперативним управлінням торговими точками в межах певного регіону.

На вищому рівні управління знаходяться власники та інвестори, які здійснюють стратегічний нагляд за розвитком компанії. Операційне керівництво здійснює генеральний директор (CEO), у підпорядкуванні якого перебувають ключові функціональні напрями. Організаційну структуру топменеджмента візуалізовано на рисунку 2.1.

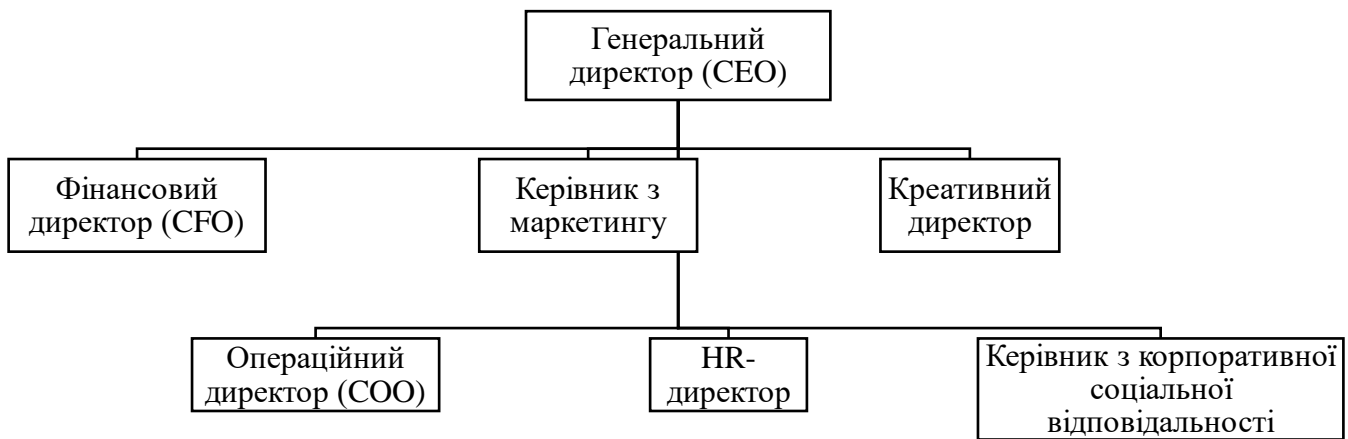


Рисунок 2.1 – Організаційна структура топменеджмента компанії «Аврора»

Джерело: розроблено автором.

У структурі головного офісу працюють основні функціональні підрозділи, кожен із яких відповідає за ключові напрями діяльності компанії. Це, зокрема, комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, кадровий, технічний підрозділи, а також відділ розвитку мережі.

Комерційний відділ відповідає за закупівлю товарів, їх облік, логістику та формування асортименту. Він включає закупівельний і товарний підрозділи, а також розподільчий центр, який забезпечує своєчасну доставку товару до торгових точок.

Маркетинговий підрозділ об'єднує аналітичну групу та рекламний відділ. Його основні завдання – вивчення ринку, підвищення впізнаваності бренду, реалізація рекламних кампаній і стимулювання продажів.

Економічний напрям охоплює аналітичний і плановий відділи, що займаються бюджетуванням, фінансовим плануванням і розробкою стратегій розвитку компанії в цілому та окремих її підрозділів.

Фінансовий підрозділ виконує розрахунки з постачальниками, контролює кредитні зобов'язання та відповідає за внутрішню фінансову політику підприємства.

Кадровий відділ займається підбором персоналу, його навчанням і розвитком. Компанія приділяє особливу увагу людському капіталу, що сприяє формуванню стабільної та професійної команди.

Технічна служба забезпечує технічне обслуговування магазинів, поточні ремонти, дотримання стандартів безпеки та підтримку роботи обладнання.

Відділ розвитку мережі відповідає за відкриття нових магазинів, підбір локацій, архітектурне оформлення торгових точок і впровадження єдиного корпоративного стилю обслуговування.

Така структура дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх процесів у компанії, гнучко реагувати на зміни в ринку та ефективно масштабувати бізнес.

Регіональні офіси компанії мають спрощену структуру порівняно з центральним офісом, однак функціонально вони повністю дублюють ключові напрямки діяльності. Деякі функції виконують групи фахівців або окремі менеджери, що дозволяє адаптувати модель управління до масштабів регіону без втрати ефективності.

Саме така децентралізована структура дозволяє ефективно обслуговувати як більш ніж 1600 магазинів в Україні, так і новостворену мережу магазинів у Румунії, де компанія вже має 30 торгових точок. Важливо відзначити, що кожен з регіональних офісів має певну автономію, адаптуючи загальну стратегію під особливості місцевого ринку. Такий підхід забезпечує не лише гнучкість управління, а й створює сприятливі умови для зростання ключових фінансових показників.

Це підтверджується стабільним підвищенням прибутковості, масштабуванням активів і збільшенням доходів компанії протягом останніх років. Для глибшого розуміння динаміки розвитку підприємства розглянемо основні фінансові результати діяльності ТОВ «Вигідна покупка» у таблиці 2.1.

Фінансові показники компанії «Аврора» свідчать про динамічний розвиток бізнесу, зокрема упродовж останніх трьох років. Компанія демонструє впевнене зростання доходу, що є вагомим маркером її успішного функціонування на ринку. Так, якщо у 2022 році дохід становив майже 14 млрд грн, то вже у 2023 році він зріс удвічі, до понад 27 млрд грн, а у 2024 році сягнув вражаючого рівня – майже 38 млрд грн. Абсолютне зростання доходу у 2024 році порівняно з 2022 роком становить 24 млрд грн, що відповідає відносному приросту в 171,7%. Така тенденція свідчить про активну експансію мережі, підвищення попиту на продукцію та вдалу комерційну стратегію. Загалом така динаміка показників підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку, а також стабільне зміцнення позицій компанії на ринку роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники діяльності компанії «Аврора» (ТОВ «Вигідна покупка») за 2022-2024 рр.

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024 до 2022), од	Відносне відхилення (2024 до 2022), %
Дохід, тис грн	13 978 208	27 014 149	37 980 636	24 002 428	171,7
Чистий прибуток, тис грн	2 288 062	4 240 427	4 085 060	1 796 998	78,5
Активи, тис грн	4 149 072	11 584 480	15 653 304	11 504 232	277,3
Зобов'язання, тис грн	945 784	3 562 614	4 554 385	3 608 601	381,5
Кількість працівників, осіб	6 459	11 863	12 536	6077	94,1

Джерело: розроблено автором за [18]

Водночас чистий прибуток компанії не демонструє такого ж стрімкого зростання. У 2023 році спостерігалось зростання прибутку порівняно з 2022 роком (із 2,29 млрд грн до 4,24 млрд грн), проте у 2024 році цей показник дещо знизився – до 4,08 млрд грн. Попри це, у порівнянні з 2022 роком абсолютне зростання прибутку все ж становить майже 1,8 млрд грн, що відповідає приросту на 78,5%. Це може вказувати на зростання витрат, пов'язаних із масштабуванням діяльності, інвестиціями в розвиток інфраструктури чи персоналу. Та попри незначне зниження, загальний рівень прибутковості компанії залишається високим і стабільним.

Особливо показовим є зростання активів – з 4,15 млрд грн у 2022 році до понад 15,65 млрд грн у 2024 році. Абсолютне відхилення склало понад 11,5 млрд грн, що означає приріст у 277,3%. Це свідчить про те, що компанія не просто акумулює фінансові ресурси, а й активно їх реінвестує у свій розвиток. Водночас і зобов'язання компанії зросли з 946 млн грн до 4,55 млрд грн, тобто на 3,6 млрд грн або 381,5%. Це є логічним наслідком масштабування, однак співвідношення

зобов'язань до активів залишається на прийнятному рівні, що свідчить про фінансову стійкість та контроль над борговим навантаженням.

Не менш важливим є і соціальний аспект – динаміка кількості працівників. За три роки компанія збільшила штат майже вдвічі: з 6 459 осіб у 2022 році до 12 536 у 2024-му. Абсолютне відхилення становить 6 077 осіб, а відносне – 94,1%. Це свідчить про розширення мережі, відкриття нових точок продажу, зростання внутрішніх процесів та розвиток корпоративної культури.

Таким чином, фінансові результати компанії «Аврора» демонструють не лише стійке зростання, а й ефективне управління ресурсами, що забезпечує готовність компанії до подальшого масштабування. Використання показників абсолютного та відносного відхилення дозволяє глибше оцінити темпи розвитку бізнесу та динаміку змін, що підтверджує успішність обраної стратегії. Проте не менш важливими для розуміння реального стану справ є економічні показники. Саме вони дозволяють оцінити не лише фінансову успішність, а й глибину інтеграції компанії в економіку країни, її внесок у зайнятість населення та підтримку національного виробника.

Для комплексної оцінки результативності діяльності компанії доцільно проаналізувати також ключові економічні показники. Саме вони дозволяють виявити ефективність використання ресурсів, рівень рентабельності та загальну стійкість підприємства. Ключові економічні показники діяльності «Аврори» за 2022–2024 роки, зібрані у таблиці 2.2.

Загальний виторг компанії за 2024 рік склав 38,5 млрд грн, що на За 2024 рік виторг підприємства сягнув 38,5 млрд грн, що на 11,6 млрд грн більше, ніж у 2023 році, коли компанія мала виторг 26,9 млрд грн. Зростання обумовлено як підвищенням попиту на товари мережі, так і розширенням її присутності на ринку.

У 2023 році мережа відкрила 460 нових магазинів, довівши загальну кількість торгових точок в Україні до понад 1300. У 2024 році цей показник виріс до понад 1600 магазинів, що свідчить про стабільне масштабування бізнесу.

Одночасно компанія розширила свою присутність за кордоном – у Румунії кількість магазинів збільшилася з 6 до 30 за один рік.

Таблиця 2.2 – Ключові економічні показники діяльності компанії «Аврора» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024 до 2022), од	Відносне відхилення (2024 до 2022), %
Виторг, млрд грн	13,5	26,9	38,5	25	185
Сплачені податки та збори, млрд грн	1,6	3,2	6,4	4,8	300
Інвестиції у розвиток, тис грн	300	7000	2500	2200	733
Кількість магазинів в Україні (округлено), од	880	1300	1600	720	82
Кількість магазинів у Румунії, од	0	6	30	30	-
Кількість співробітників, чол	8 000 +	11 000 +	15 000 +	7000	88
Частка українських товарів в асортименті, %	40	46	70	30	75
Благодійні внески, млрд грн	50	155	343,6	293,6	587

Джерело: розроблено автором за [16, 20]

Інвестиції в розвиток значно зросли: якщо у 2023 році компанія вклала 700 млн грн, то у 2024 році – вже 2,5 млрд грн. Це дозволило не лише розширити мережу, а й модернізувати логістичні процеси, що є стратегічно важливим для такої масштабної компанії. У 2024 році «Аврора» запустила новий розподільчий центр у Львівській області.

Чисельність працівників компанії зросла з понад 11 000 осіб у 2023 році до більше 15 000 у 2024 році. Це свідчить про вагомую роль підприємства у створенні робочих місць та розвитку регіональних економік України.

Компанія також демонструє високий рівень податкової дисципліни. У 2023 році було сплачено 3,2 млрд грн податків та зборів, а у 2024 році – вже 6,4 млрд грн, що є подвоєнням показника за рік.

«Аврора» не лише стабільно нарощує фінансові показники, а й активно співпрацює з українськими виробниками. Частка українських товарів в асортименті компанії зросла з 46% у 2023 році до 70% у 2024 році. Це свідчить про цілеспрямовану політику підтримки національного виробника та переорієнтацію на локальні джерела постачання. Така стратегія особливо актуальна в умовах війни та необхідності економічної стійкості.

Благодійна діяльність також займає помітне місце у корпоративній політиці. У 2023 році компанія спрямувала на благодійність 155 млн грн, а у 2024 році – вже 343,6 млн грн. Частина цих коштів пішла на закупівлю швидких допомог, гуманітарні ініціативи та підтримку українських освітніх і медичних закладів.

Зокрема, у межах співпраці з фондом United24 «Аврора» виділила 24 млн грн на проєкт «Нічне пекло для ворогів», а ще 5 млн грн – на придбання роботизованих дронів. Крім того, у партнерстві з фондом «Пульс» було проведено 48 днів тренінгів із тактичної медицини у 8 регіонах України, в яких узяли участь майже 300 військових.

Окрему увагу компанія приділяє культурно-соціальним ініціативам. Уже другий рік поспіль «Аврора» організовує благодійний захід «НашеБачення» – подію, що об'єднує українських артистів, митців та активістів задля збору коштів на підтримку ЗСУ. У 2024 році захід зібрав рекордну суму донатів, ставши не лише культурною подією, а й важливим елементом громадянської участі компанії у спільній справі.

Завдяки активній експансії кількість магазинів в Україні зросла майже на 82% – з 880 у 2022 році до понад 1600 у 2024-му. Вихід на нові ринки, зокрема Румунію, дав змогу відкрити там уже 30 магазинів, що підтверджує стратегічне розширення компанії за межі України.

У межах ініціативи «Національний кешбек» та грантової програми «Аврора для підприємців», реалізованої спільно з Forbes Україна, було надано 10 млн грн на підтримку малих та середніх виробників у сфері переробної промисловості.

Компанія також підтримує культурні та креативні індустрії. У 2024 році компанія стала співорганізатором музичної платформи «На її основі», взяла участь у створенні україномовного мюзиклу «Мрій» спільно з Megogo та Укрзалізницею, а також стала партнером мистецького проєкту «МУР» та заснувала премію імені Павла Тичини для підтримки сучасної поезії.

Таким чином, Аврора є прикладом сучасного українського бізнесу, що гармонійно поєднує комерційний успіх з соціальною відповідальністю. Завдяки продуманій стратегії, підтримці національного виробництва, інвестиціям у інфраструктуру та активній громадянській позиції компанія не лише зміцнює свої ринкові позиції, а й робить вагомий внесок у розвиток економіки країни.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності маркетингової стратегії мережі роздрібно торгівлі «Аврора»

У сучасних умовах функціонування роздрібного бізнесу маркетингова стратегія відіграє визначальну роль у забезпеченні стабільності та розвитку компанії. Особливо це актуально для динамічних торговельних мереж, які діють у середовищі жорсткої конкуренції та змін споживчих пріоритетів. Саме маркетингова діяльність дає змогу підприємству не лише орієнтуватися на актуальні запити покупців, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу.

Для мережі магазинів «Аврора» маркетинг став не просто підтримувальною функцією, а центральним інструментом стратегічного управління. Історія розвитку компанії тісно пов'язана з трансформацією її підходів до просування, асортименту, вивчення ринку та побудови комунікацій. Сучасний маркетинговий підрозділ компанії почав формуватись ще на етапі реорганізації попередньої структури – мережі «Агротехбізнес», що дало змогу вчасно переосмислити стратегію та адаптувати її до нових ринкових умов.

Наразі маркетингова діяльність «Аврори» охоплює комплекс завдань – від проведення маркетингових досліджень, аналізу поведінки споживачів і позиціонування товарів до розробки власної комунікаційної політики, що включає інструменти реклами, PR, просування, персонального продажу. У центрі всіх процесів – покупець і його запити, на які компанія оперативно реагує, змінюючи асортимент, покращуючи сервіси й модернізуючи канали комунікації. Застосування моделі «low-cost» дозволяє мережі оптимізувати операційні витрати та логістичні процеси, що забезпечує конкурентні ціни без втрати якості продукції. Компанія активно оновлює асортимент, враховуючи актуальні потреби споживачів, особливо в умовах економічної нестабільності, зосереджуючись на товарах першої необхідності.

Утім, щоб об'єктивно оцінити ефективність таких рішень та виявити потенціал для подальшого зростання, варто звернутися до комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність компанії.

Розглянемо діяльність «Аврора мультимаркет» через призму концепції 4С. Ця модель дозволить оцінити бізнес не лише з боку компанії, а насамперед з боку покупця: що для нього зручно, вигідно й цікаво (рисунок 2.2).

<p>Споживач (Consumer)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Асортимент магазинів «Аврора» орієнтований на базові повсякденні потреби: гігієна, побутові дрібниці, канцелярія, посуд, недорогі аксесуари. Формат більше підходить для швидких, спонтанних покупок, а не тривалого вибору. Асортимент регулярно оновлюють, але основний фокус – на доступних товарах масового попиту. Споживачі – дуже різні: від студентів до пенсіонерів, всі, хто шукає недороге «на кожен день».
<p>Ціна для клієнта (Cost)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Цінова політика – один із головних плюсів «Аврори». Як low-cost мережа, компанія мінімізує витрати через прості магазини без складного оформлення і економію на пакуванні, що дозволяє тримати низькі ціни. Програм лояльності чи персоналізованих акцій поки немає.
<p>Зручність (Convenience)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Магазини розташовані зручно – біля зупинок, у густонаселених районах, ринках чи на перших поверхах житлових будинків. Це дозволяє швидко зайти дорогою додому чи на роботу. Хоч площа магазинів невелика, що полегшує навігацію, зонування іноді не дуже чітке, тому іноді важко швидко знайти потрібний товар. Оформлення мінімалістичне і відповідає low-cost концепції, але не завжди зручне для покупця.
<p>Комунікація (Communication)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •«Аврора» обирає прості, «свої» формати спілкування через соцмережі, особливо Instagram і TikTok, з неформальним контентом, щоб бути ближчою до молоді аудиторії. Водночас комунікація залишається односторонньою – немає чат-ботів, персоналізованих рекомендацій чи e-mail розсилок. Основний акцент – на загальне інформування та візуальний контакт із брендом.

Рисунок 2.2 – Аналіз компанії «Аврора» концепцією 4С.

Джерело: розроблено автором.

У такому інформаційному полі важливо враховувати і зовнішні чинники, зокрема конкурентне середовище. Саме вони значною мірою впливають на темпи масштабування та маркетингові підходи компанії. Конкурентне середовище «Аврора мультимаркет» включає низку гравців із подібним форматом. Серед основних конкурентів варто виокремити такі мережі, як «Копійочка», «Червоний маркет», «Домовичок» та «ТА-ДА!».

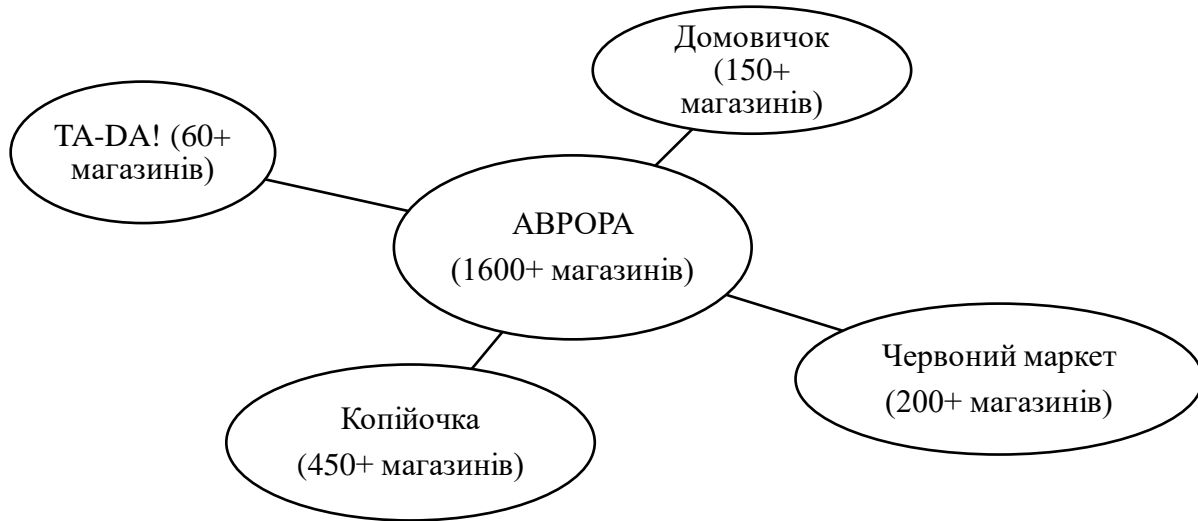


Рисунок 2.3 – Конку rentне середовище мережі мультимаркетів Аврора
Джерело: складено автором.

«Копійочка» також орієнтується на товари широкого вжитку за доступними цінами, має схожу цільову аудиторію та активно розвиває фізичну роздрібну мережу, проте поступається «Аврорі» у масштабах та впізнаваності бренду.

«Червоний маркет» робить ставку на побутову хімію та господарські товари, однак його формат менш гнучкий у порівнянні з мультимаркетом.

Мережа «Домовичок» спеціалізується переважно на товарах для дому, її асортимент вузький, а покриття обмежене. На цьому тлі Аврора вигідно вирізняється широкою товарною лінійкою, сильним логістичним ланцюгом та гнучкою ціновою політикою.

«ТА-ДА!» – найбільше схожа за своїм форматом на «Аврору». Станом на 2024 рік мережа налічує понад 60 магазинів у 25 містах України. Порівняно з «Авророю», «ТА-ДА!» має менше торгових точок, але демонструє динамічне зростання та фокусується на якості обслуговування.

Щоб більш детально проаналізувати конкурентне середовище «Аврори мультимаркет» проаналізуємо компанії за декількома основними критеріями. Результат представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльний аналіз конкурентів мережі «Аврора».

Критерії	Аврора	Копійочка	Червоний маркет	Домовичок	ТА-ДА!
Асортимент	10	8	7	6	7
Цінова привабливість	10	9	8	8	7
Масштабування	10	8	7	5	7
Упізнаваність бренду	10	8	7	5	6
Якість товарів	8	7	7	7	7
Разом	48	40	36	31	34

Джерело: розроблено автором.

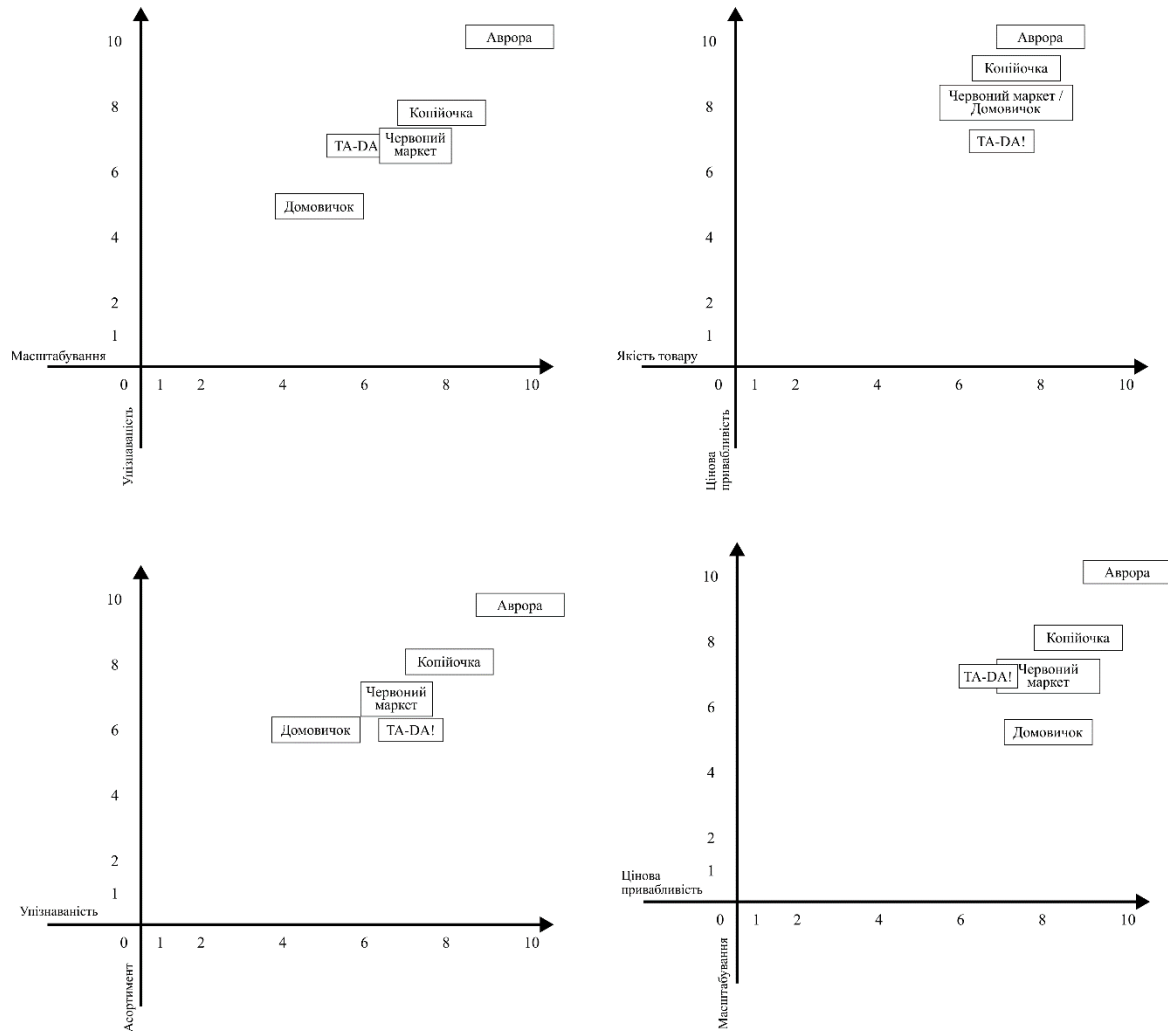
Згідно з даними таблиці, мережа «Аврора» демонструє найвищі показники за всіма ключовими критеріями порівняння, набравши 48 балів із можливих 50, що суттєво перевищує результати конкурентів. Зокрема, «Аврора» є безперечним лідером за такими параметрами, як асортимент, цінова привабливість, масштабування та упізнаваність бренду, що свідчить про її сильну ринкову позицію та ефективну бізнес-модель.

Найближчим конкурентом є «Копійочка» з 40 балами. Вона також має доволі широкий асортимент і привабливу цінову політику, проте поступається «Аврорі» за рівнем масштабування та впізнаваністю бренду.

Інші мережі, такі як «Червоний маркет», «Домовичок» і «ТА-ДА!», значно відстають за більшістю показників. Особливо відчутним є їхнє відставання у масштабуванні, що обмежує їхню конкурентну здатність на національному рівні.

Також на основі результатів таблиці 2.3 було створено карту позиціонування «масштабування» – «упізнаваність», що зображено на рисунку 2.4.

Рисунок 2.4 – Карти позиціонування компанії «Аврора» та її конкурентів



Джерело: розроблено автором.

Карта позиціонування за критеріями масштабування та Упізнаваність бренду відображає беззаперечне лідерство «Аврори», яка поєднує широке географічне покриття з високим рівнем упізнаваності. «Копійочка» та «Червоний маркет» займають середню позицію, маючи стабільне регіональне представництво

та помірну присутність у свідомості споживачів. Водночас «Домовичок» і «ТА-DA!» демонструють нижчі показники за обома критеріями, що свідчить про їхню відносну локальність та слабшу бренд-комунікацію, що обмежує їхню конкурентну перевагу в масштабному розгортанні мережі.

Компанія «Аврора» має суттєвий вплив на ринку роздрібної торгівлі, особливо в сегменті товарів повсякденного попиту за фіксованими цінами. Ще на початку свого розвитку власники Аврори обрали нестандартний підхід до формування лояльності споживача: компанія стала однією з перших у своєму форматі, хто запровадив практику повернення неякісного товару. У той час більшість конкурентів надавали перевагу моделі «без повернення», що було типовим для низькоцінових сегментів.

З перших років існування компанія зробила акцент на якості продукції. Це стало критично важливим, адже більшість товарів тоді постачали з Китаю, і повернути їх виробнику було фактично неможливо. Сьогодні підхід до формування асортименту значно еволюціонував. Компанія активно розвиває співпрацю з вітчизняними виробниками. У 2024 році близько 46% загального товарообігу мережі припадало на продукцію українського виробництва. Компанія вже співпрацює з понад 600 вітчизняними виробниками та планує надалі збільшувати цю частку [21], що дає змогу не лише підтримувати локальний бізнес, а й адаптувати пропозицію до потреб ринку швидше за конкурентів..

Окремий акцент у стратегії розвитку зроблено на підтримці українського бізнесу в освоєнні зовнішніх ринків. Завдяки співпраці з Аворою, 27 українських виробників вже вийшли на ринок Румунії, а ще три підприємства знаходяться на фінальному етапі підготовки до експорту. Компанія не лише забезпечує надійний канал збуту, а й формує стійкі партнерські відносини, орієнтовані на довгострокове зростання бізнесу постачальників.

У 2024 році мережа продемонструвала динамічне зростання – кількість торговельних точок сягнула понад 1200 магазинів (станом на травень 2025 року –

вже більше 1600), зокрема у невеликих містах, де конкуренція нижча. Це дозволяє компанії не лише масштабувати свою присутність, а й формувати культуру щоденних покупок із фокусом на доступність, швидкість та комфорт. Водночас активне розширення мережі, залучення локальних виробників та орієнтація на сталі партнерства створюють як значні переваги, так і нові управлінські виклики.

Для глибшого розуміння поточного стратегічного положення компанії на ринку доцільно провести комплексний SWOT-аналіз (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), який дозволяє виявити ключові внутрішні сильні та слабкі сторони бізнесу, а також оцінити зовнішні можливості й загрози, що впливають на подальший розвиток «Аврори».

До головних Strengths (сильних сторін) компанії варто віднести добре структурований і гнучкий асортимент, який охоплює широке коло товарних категорій і оперативно адаптується до змін у попиті. Високий рівень цінової привабливості, забезпечений за рахунок ефективного постачання та централізованих закупівель, дозволяє компанії стабільно утримувати позицію доступного ритейлера. Розгалужена мережа магазинів, яка активно охоплює малий та середній регіон, свідчить про успішну реалізацію стратегії масштабування. Додатково, сильна впізнаваність бренду та активна маркетингова присутність у цифровому середовищі сприяють підвищенню лояльності споживачів.

Серед Weaknesses (слабких сторін) компанії можна виокремити обмежений рівень сервісу, особливо в контексті персоналізованої взаємодії з клієнтами. Також спостерігається недостатній розвиток онлайн-каналів продажів: відсутність повноцінного інтернет-магазину, обмежені можливості мобільного застосунку та інтеграції з e-commerce. Крім того, частина асортименту, особливо в найнижчому ціновому сегменті, має нестабільну якість, що може впливати на сприйняття бренду в довгостроковій перспективі.

Opportunities (можливості), які відкриваються перед компанією, охоплюють подальший розвиток власних торгових марок (private label), що дозволяє не лише

підвищувати маржинальність, а й посилювати контроль за якістю продукції. Крім того, інвестування в цифрову трансформацію – зокрема в онлайн-продажі, системи аналітики та програму лояльності – створює потенціал для зміцнення зв'язку з клієнтами та збільшення повторних покупок. Компанія також має змогу нарощувати міжнародну експансію, використовуючи вже налагоджені канали в країнах ЄС, зокрема в Румунії.

Натомість Threats (загрози) з якими стикається «Аврора», включають підвищену конкуренцію в сегменті бюджетного ритейлу, зокрема з боку нових мереж та маркетплейсів. Додатково, валютні коливання можуть впливати на закупівельну вартість товарів, особливо імпортного походження. Ризик також становлять регуляторні зміни – наприклад, у сфері оподаткування, імпортних мит або правил обігу товарів – що можуть ускладнити операційну діяльність. Зважаючи на виявлені чинники, було побудовано SWOT-матрицю (Таблиця 2.3), яка узагальнює взаємозв'язки між внутрішніми характеристиками компанії та зовнішніми викликами й перспективами розвитку.

Таблиця 2.4 – матриця SWOT-аналізу мережі «Аврора мультимаркет»

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Можливості (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка власних торгових марок (private label) як продовження стратегії широкого асортименту і локальних закупівель. 2. Використання сильної маркетингової присутності для розширення цифрових каналів залучення клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення повноцінного онлайн-магазину з інтеграцією до фізичних точок продажу. 2. Впровадження програми лояльності за допомогою партнерства з банками або фінтех-сервісами.
Загрози (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення активних PR-кампаній для утримання конкурентних позицій на фоні зростаючої конкуренції. 2. Розширення мережі локальних постачальників для зменшення впливу валютних ризиків. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація джерел постачання, зокрема за рахунок українських виробників. 2. Посилення контролю якості та операційної ефективності для мінімізації впливу регуляторних змін

Джерело: розроблено автором.

SWOT-матриця чітко демонструє, що компанія «Аврора» має потужну базу для подальшого розвитку, зокрема завдяки гнучкому асортименту, привабливим цінам та активному маркетингу. Основні можливості полягають у цифровізації бізнесу, розвитку власних брендів та виході на нові ринки. Водночас, компанії варто звернути увагу на покращення сервісу, запуск e-commerce і зміцнення контролю за якістю, щоб ефективно відповідати на виклики, пов'язані з конкуренцією, регулюванням і зовнішньоекономічними чинниками. Такий підхід дозволить зміцнити ринкові позиції й забезпечити стійке зростання в майбутньому.

У межах стратегічного аналізу доцільно також оцінити внутрішні ресурси та компетенції компанії «Аврора» через призму VRIN-аналізу, який дозволяє визначити, які з наявних активів і компетенцій можуть бути джерелом довгострокової конкурентної переваги. У рамках цієї методики оцінено ключові активи компанії за чотирма критеріями: цінність (Value), рідкість (Rarity), складність імітації (Imitability) та незамінність (Non-substitutability).

Результати VRIN-аналізу оформлені у таблицю 2.4.

Таблиця 2.5 – VRIO-аналіз ключових ресурсів компанії «Аврора»

Ресурс	Цінність	Рідкість	Складність імітації	Незамінність	Конкурентна перевага
Широкий асортимент, адаптований під локальні ринки	Так	Частково		Частково	Тимчасова
Цінова стратегія	Так	Так	Так	Ні	Тимчасова
Розгалужена мережа у малих містах	Так	Так	Частково	Частково	Тимчасова
Вихід на міжнародні ринки	Так	Так	Так	Ні	Потенційна

Джерело: розроблено автором.

Проведений VRIN-аналіз дозволяє зробити висновок, що компанія «Аврора мультимаркет» володіє низкою стратегічно важливих ресурсів, які в сукупності

забезпечують їй тимчасову конкурентну перевагу на ринку. Серед них ключову роль відіграє гнучкий та широкий асортимент, який адаптується до особливостей локальних ринків. Він має високу цінність і часткову рідкість, проте може бути імітований іншими гравцями, що обмежує його здатність забезпечити довгострокову перевагу.

Цінова стратегія, яка ґрунтується на централізованих закупівлях, оптимізації логістичних процесів та партнерстві з локальними постачальниками, є ще одним вагомим ресурсом. Вона не лише створює високу привабливість для цільової аудиторії, але й допомагає зберігати маржинальність у бюджетному сегменті. Така стратегія складна для копіювання через специфіку побудованих внутрішніх процесів, однак у довгостроковій перспективі вона потребує постійного вдосконалення для збереження актуальності.

Фізична присутність у малих містах та селищах також може розглядатися як конкурентна перевага, адже дозволяє покривати менш насичені ринки та створювати звичку до регулярних покупок у форматі «магазину біля дому». Проте через доступність оренди та відносно низький бар'єр входу цей ресурс може поступово втрачати унікальність, якщо компанія не супроводжуватиме його додатковими сервісними або цифровими перевагами.

Найбільший потенціал для створення стійкої конкурентної переваги має стратегія міжнародної експансії, яка вже продемонструвала перші успішні кейси на ринку Румунії. За умови розширення каналів збуту, локалізації асортименту та налагодження ефективної логістики, цей напрям може стати важливим джерелом зростання, менш залежним від внутрішніх економічних чи регуляторних коливань.

З огляду на конкурентну ситуацію на ринку та динамічні зміни у зовнішньому середовищі, важливо враховувати не лише безпосередні ринкові чинники, а й ширший контекст функціонування компанії. Для цього було проведено PEST-аналіз – оцінку політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які впливають на діяльність мережі «Аврора мультимаркет».

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз мережі роздрібної торгівлі «Аврора»

Політичний	Економічний
<ul style="list-style-type: none"> – Військово-політична нестабільність в Україні – Податкове та митне регулювання імпорту/експорту – Підтримка вітчизняного виробництва (державні програми, локалізація) – Законодавчі зміни у сфері ритейлу, торгівлі та трудових відносин – Ризики запровадження нових обмежень на імпорт – Прозорість регуляторного середовища 	<ul style="list-style-type: none"> – Інфляція та девальвація гривні – Зниження купівельної спроможності населення – Зростання попиту на бюджетний сегмент – Підвищення операційних витрат через енергетичну та логістичну нестабільність – Доступність банківського кредитування для бізнесу – Сезонні коливання попиту в сегменті щоденних товарів
Соціальний	Технологічний
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення попиту на товари першої необхідності – Зростання лояльності до українських брендів і локальних виробників – Адаптація споживачів до простих, швидких покупок – Попит на доступність і зручність у покупках, зокрема в невеликих містах – Зміна звичок через воєнний та кризовий контекст (економія, практичність) 	<ul style="list-style-type: none"> – Активна цифровізація роздрібної торгівлі – Розвиток e-commerce та мобільних застосунків – Автоматизація обліку, логістики та процесів прийому товару – Використання цифрової аналітики для управління асортиментом – Високі вимоги до ІТ-безпеки та систем обробки персональних даних

Джерело: складено автором.

Політична ситуація в Україні залишається нестабільною через тривалу війну, що суттєво впливає на безперервність логістичних ланцюгів та вимагає від компанії впровадження гнучкої та адаптивної системи управління ризиками. Водночас державна політика спрямована на підтримку і розвиток внутрішнього виробництва, що створює сприятливі умови для компанії «Аврора», яка вже налагодила співпрацю з понад 600 українськими виробниками та постачальниками. Це не лише зміцнює позиції мережі на ринку, а й підвищує рівень довіри споживачів до бренду як соціально відповідального бізнесу.

З економічної точки зору, населення країни стикається з постійним зростанням інфляції та зниженням реальних доходів, що призводить до формування стійкого попиту на товари бюджетного сегменту. Бізнес-модель «Аврора», що базується на поєднанні конкурентоспроможних цін, широкого асортименту та високої обертаності товарів, дозволяє компанії зберігати стабільність і витримувати жорстку конкуренцію навіть у складних макроекономічних умовах.

Соціальні фактори також мають значний вплив на діяльність мережі. Зміни у споживчих звичках, зростання уваги до функціональності товарів, а також підтримка українських виробників і запити на прозорість та етичність ведення бізнесу формують позитивний імідж компанії та визначають ключові напрямки її розвитку.

Що стосується технологічного середовища, «Аврора» активно впроваджує сучасні цифрові рішення: автоматизацію бізнес-процесів, удосконалення логістичних ланцюгів, модернізацію IT-систем і запуск інноваційних мобільних сервісів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління мережею з понад 1600 магазинів, а й краще відповідати очікуванням сучасних споживачів, які цінують швидкість, комфорт і якість обслуговування.

У контексті оцінки ефективності маркетингових інструментів компанії «Аврора» варто зазначити, що компанія активно використовує як традиційні, так і цифрові канали комунікації для залучення клієнтів і підвищення їх лояльності. Розглянемо детальніше ефективність застосовуваних інструментів на основі кількісних та економічних показників.

Традиційна реклама в телевізійних та радіо програмах, а також через друковані матеріали залишається важливим інструментом для підтримки бренду та охоплення широкої аудиторії. Однак точна оцінка ефективності цих інструментів не завжди має доступні публічні дані щодо ROI (повернення інвестицій) та конкретних показників. Тому для подальшого розвитку рекламної стратегії

«Аврора» необхідно зосередитися на розширеному аналізі результатів цих каналів комунікації.

Розглянемо й основні цифрові канали комунікації на рисунку 2.4.



Рисунок 2.5 – Основні цифрові канали комунікації компанії роздрівної торгівлі «Аврора».

Джерело: розроблено автором.

Компанія «Аврора» активно використовує цифрові інструменти для залучення нових клієнтів і підвищення ефективності продажів. Одним із ключових напрямів є SEO та контекстна реклама. Завдяки кампаніям у Google Ads та Meta Ads, особливо в межах Performance Max, компанії вдалося досягти помітного зростання результатів: дохід у сегменті e-commerce збільшився на 60%, вартість покупок зменшилася на 48%, а показник рентабельності інвестицій (ROAS) зріс на 55% [22].

Не менш важливим каналом комунікації стали соціальні мережі, зокрема TikTok. Завдяки креативному контенту, орієнтованому на популярні тренди, челенджі та хештеги, «Аврора» ефективно комунікує з молодшою аудиторією. Цей підхід забезпечує високу залученість та органічне охоплення, а також формує впізнаваність бренду серед нових споживачів.

Велику роль у маркетинговій стратегії відіграє й контент, створений самими користувачами (UGC). Фото та відео з товарами компанії, які публікують клієнти,

не лише створюють атмосферу довіри, але й сприяють зростанню органічного охоплення і активності цільової аудиторії. Це простий, але ефективний інструмент, який працює на формування лояльності до бренду.

Окремої уваги заслуговує впровадження CRM-системи, яка дозволяє автоматизувати ключові бізнес-процеси – від обробки замовлень до комунікації з клієнтами в режимі реального часу. Це значно підвищує ефективність, пришвидшує обслуговування та дає змогу краще розуміти потреби споживачів [23].

У підсумку можна сказати, що загальний аналіз маркетингової стратегії компанії «Аврора» демонструє високий рівень інтеграції сучасних цифрових інструментів для залучення нових клієнтів і утримання лояльних. Вдало поєднуючи традиційні рекламні канали (ТВ, радіо, друковані матеріали) з потужними цифровими платформами (SEO, контекстна реклама, соціальні мережі, TikTok), компанія активно збільшує охоплення своєї аудиторії. Використання UGC (контенту, створеного користувачами) ефективно підвищує залученість клієнтів і сприяє формуванню позитивного іміджу бренду.

Водночас залишається простір для вдосконалення. Зокрема, корисним буде глибший аналіз ефективності традиційних медіа та оптимізація витрат на цифрові канали задля досягнення максимальної рентабельності. З огляду на динамічність ринку, «Аврорі» варто й надалі гнучко адаптувати маркетингову стратегію відповідно до змін у поведінці споживачів та актуальних трендів. Такий підхід дозволить компанії не лише зберігати свої позиції, а й забезпечити сталий розвиток у сфері роздрібної торгівлі.

2.3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія компанії «Аврора», незважаючи на загальну ефективність і стрімке зростання мережі, потребує оновлення відповідно до

сучасних умов ринку. Серед ключових викликів, виявлених у попередньому аналізі, можна виокремити обмежене використання цифрових каналів для персоналізованої комунікації, відсутність комплексної CRM-системи, недостатню інтеграцію мобільного додатку в маркетингову екосистему, а також однаковий підхід до формування асортименту в різних регіонах, без урахування локальної специфіки.

Одним із першочергових кроків має стати впровадження CRM-системи корпоративного рівня. Це дозволить не лише накопичувати інформацію про клієнтів, а й аналізувати її з метою сегментації, запуску персоналізованих пропозицій та підвищення лояльності. За результатами досліджень, компанії, які впроваджують CRM, можуть збільшити частку повторних покупок на 3 – 5%. З огляду на масштаби «Аврори», навіть такий приріст може забезпечити значний економічний ефект. Орієнтовна вартість реалізації такого проєкту для великої мережі становить близько 1,2 млн грн, що включає програмне забезпечення, інтеграцію та навчання персоналу.

Другим напрямом вдосконалення є модернізація мобільного додатку компанії. Сучасні споживачі очікують зручної, швидкої та персоналізованої взаємодії через смартфон. Додаток має включати push-сповіщення, вбудовану програму лояльності, синхронізацію з Telegram-ботом, інтерактивний каталог товарів, а також можливість формування списку покупок або замовлення з самовивозом. Очікується, що після впровадження оновлень середній чек користувачів додатку зросте щонайменше на 3%. Для цього знадобиться близько 1 млн грн інвестицій у розробку, безпеку та технічну підтримку.

Ще одним дієвим інструментом є просування у цифрових медіа – передусім у форматах коротких відео (TikTok, Reels, Shorts), що активно використовуються аудиторією віком до 35 років. Створення сучасних рекламних роликів, розміщення через інфлюенсерів та запуск вірусних кампаній дозволяють не тільки привернути увагу нових покупців, а й покращити впізнаваність бренду. Навіть за конверсії в покупку лише 0,5% від охопленої аудиторії, така кампанія може окупитися вже в

перші тижні. Орієнтовні витрати на реалізацію становлять близько 500 тис. грн, з урахуванням виробництва контенту та медіаплану.

Також доцільно розглянути адаптацію товарного асортименту до регіональних особливостей попиту. Поточна уніфікована модель формування асортименту не враховує специфіку поведінки споживачів у різних областях, що може призводити до недоотримання прибутку або надлишків продукції. Рекомендується впровадити пілотний проєкт аналізу локального попиту для формування регіональних топ-20 SKU (найбільш популярних товарів). У рамках цього етапу варто розглядати варіанти співпраці з аналітичними сервісами або створення внутрішнього відділу аналітики. Бюджет на реалізацію цього етапу оцінюється на рівні 800 тис. грн.

Усі перелічені заходи відносяться до практичних інструментів стратегічного маркетингу та дозволяють перейти від масової моделі комунікації до клієнтоорієнтованої, персоналізованої й регіонально гнучкої. Вони відповідають сучасним викликам цифрової економіки та підходять під модель роздрібного лоукост-бізнесу. Для кращої візуалізації ефекту від реалізації рекомендацій нижче подано зведену таблицю(таблиця 2.7) з оцінкою витрат, очікуваних результатів та приблизних показників ефективності (ROMI).

Згідно з розрахунками, загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять 3,5 млн грн, при цьому очікуваний приріст виручки коливається в межах 1,85 – 2,8 млн грн, а прогнозований прибуток – 20,3 – 30 млн грн. Найвищий потенційний ROMI демонструє впровадження CRM-системи (900 – 1500%), що підтверджує високий рівень її окупності. Значну ефективність має також адаптація асортименту під регіональні особливості (750 – 875%), що свідчить про необхідність гнучкого підходу до товарної політики.

Таблиця 2.4 – Показники витрат на реалізацію наданих рекомендацій та очікувані результати

Заходи	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний приріст виручки, тис. грн	Оцінка ефекту (прибуток), тис. грн	ROMI, %
Впровадження CRM-системи	1 200	1 100 000 – 1 900 000	11 000 – 19 000	900–1 500
Покращення мобільного додатку	1 000	150 000 – 200 000	3 000 – 4 000	300–400
Цифрова рекламна кампанія	500	3 000 – 5 000	300 – 500	60–100
Адаптація асортименту	800	600 000 – 700 000	6 000 – 7 000	750–875
Усього	3 500	1 853 000 – 2 805 000	20 300 – 30 000	

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, запропоновані зміни не лише відповідають виявленим під час дослідження проблемним зонам маркетингової діяльності компанії, але й демонструють високий потенціал рентабельності. Їх впровадження дозволить оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність комунікацій зі споживачами та забезпечити зростання виручки. Завдяки інтеграції CRM-системи, покращенню цифрових каналів і адаптації асортименту компанія зможе точніше реагувати на потреби клієнтів, зміцнити лояльність і відкрити нові ринкові можливості.

Бренд «Аврора» отримає можливість трансформувати свою маркетингову стратегію у більш технологічну, адаптивну та клієнтоцентричну модель. У результаті це сприятиме не лише утриманню стабільної аудиторії, а й залученню нових сегментів, підвищенню середнього чеку, скороченню витрат і забезпеченню конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних засад формування ефективної маркетингової стратегії підприємства на прикладі ТОВ «Аврора». Робота охоплює як систематизацію наукових підходів до стратегічного маркетингу, так і поглиблений аналіз реальної маркетингової діяльності досліджуваного підприємства. Результати повністю відповідають поставленій у вступі меті та сформульованим дослідницьким завданням.

У першому розділі було узагальнено концептуальні основи маркетингової стратегії, її види, функції, принципи формування та ключові фактори впливу на ефективність реалізації. Доведено, що маркетингова стратегія виконує не лише координуючу та адаптаційну роль у структурі загальної стратегії підприємства, а й виступає важливим інструментом досягнення його конкурентних переваг в умовах мінливого ринкового середовища. Окрему увагу приділено сучасним тенденціям у розвитку стратегічного маркетингу, зокрема цифровізації та клієнтоорієнтованості.

У другому розділі було проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Аврора», зокрема динаміку основних економічних показників за останні роки. За результатами дослідження встановлено стабільне зростання доходу, обсягів активів і чисельності персоналу, що свідчить про успішну реалізацію загальної стратегії розвитку. Водночас менш виразне зростання показників чистого прибутку дає підстави припускати наявність резервів щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Аналіз маркетингового середовища, а також внутрішніх ресурсів підприємства, дозволив виявити сильні сторони компанії (розгалужена мережа, ефективна логістика, зростаючий HR-потенціал), а також низку слабких місць, серед яких:

недостатній рівень персоналізованої взаємодії з клієнтами, обмежені онлайн-можливості та залежність від поточних операційних витрат.

У рамках проведеного SWOT-аналізу було чітко окреслено стратегічні перспективи для розвитку компанії, що стали основою для формування практичних рекомендацій. У підпункті 2.3 подано низку пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Аврора». Зокрема, йдеться про модернізацію існуючих підходів до комунікації з клієнтами, оптимізацію маркетингових процесів, ширше використання цифрових інструментів, підвищення гнучкості у прийнятті рішень, а також покращення системи лояльності та аналітики поведінки споживачів. Запропоновані заходи враховують внутрішній потенціал підприємства та зовнішні ринкові тенденції, що дозволяє розглядати їх як реалістичні та доцільні для впровадження у найближчій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що маркетингова стратегія ТОВ «Аврора» є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності, але потребує подальшого вдосконалення відповідно до змін у поведінці споживачів, технологічного прогресу та умов ринку. Використання запропонованих рекомендацій сприятиме більш ефективному управлінню маркетинговими ресурсами, підвищенню рентабельності діяльності підприємства та його адаптивності до зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томпсон А., Стрікленд А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. – К.: Вільямс, 2006. – 928 с.
2. Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993 – P. 132.
3. P. Kotler та ін. Principles of Marketing. 3-тє вид. Prentice Hall Europe, 2001.
4. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. С. 630
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг. К : Лібра, 2010. С.720
6. Orville C. Walker, jr., Harper W. Boyd, jr., Jean-Claude Larreche, John Mullins. McGraw-Hill. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach. McGraw-Hill/Irwin, 2002. С.384
7. John O'Shaughnessy. Competitive Marketing: A Strategic Approach. Routledge, 1995. С.749
8. Зозульов О. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій. Маркетинг в Україні. 2013. № 3. С. 41– 48.
9. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. М. П. Бутка. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 376 с..
10. Гаркавенко С. С. Стратегічний маркетинг. – К.: Лібра, 2022. – 472 с.
11. Шебанова О. О. Зміст маркетингової стратегії підприємства. 2016. Вісник ХНТУСГ ім. Петра Василенка. С. 190 - 201.
12. Assael, Henry. Assael Marketing:Principles & Strategy. Dryden Press, 1990. С. 739

13. Смирнов І.О. Омніканальний маркетинг: теорія і практика впровадження у ритейлі // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2023. – №82. – С. 59– 65.
14. Baker, M. The Strategic Marketing Plan Audit. Cambridge Strategy Publication Ltd, 2008.
15. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. 2014. Вісник КНТЕУ № 5. С. 42 - 51.
16. Аврора. Офіційний сайт. URL: <https://avrorra.ua/>
17. Шаріпов О. Зростання виторгу на 42% та 6,4 млрд грн податків. «Аврора» підбила підсумки 2024 року – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії.
18. 41130363 – ТОВ ВИГІДНА ПОКУПКА. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/41130363>
19. Кейс мережі «Аврора»: як розпочався бізнес та як все працює | Kyivstar Business Hu. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/praczyuyemo-za-formuloyu-win-win-win-vigraye-partner-avrorra-pokupecz-interv-yu-z-volodimirom-brazhnikom-brend-direktorom-avrorra>.
20. Мережа мультимаркетів Аврора за 2023 рік відкрила 460 магазинів і сплатила 3,2 млрд грн податків. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/merezha-multimarketiv-avrorra-za-2023-rik-vidkrila-460-magaziniv-i-splatila-3-2-mlrd-grn-podatktiv/>
21. .Виторг мережі Аврора у 2024 році перевищив 46,2 млрд грн, в планах – відбудова логістичного комплексу West Gate Logistic за 50 млн євро. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pidsumki-2024-roku-avrorra/>.

22. Збільшили дохід на 60% в e-commerce – кейс мережі Аврора - iProspect Ukraine. iProspect Ukraine.

URL: <https://iprospect.com.ua/cases/zbilshili-dohid-na-60-v-e-commerce-kejs-merezhi-avrora/>

23. Експансія мережі «Аврора»: як технології Creatio допомагають лідеру ринку масштабуватися. AI-Native Platform to Automate CRM and Workflows with No-Code.

URL: https://www.creatio.com/page/customer-success/uk/aurora?utm_source

24. ВІНІЧЕНКО С. А. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств на ринку продукції бджільництва: дис. д-ра філософії: 075. Хмельницький, 2021. 265с.

URL: <https://nauka.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/11-20-21.pdf>.

25. Smith P. R. SOSTAC Guide to Your Perfect Digital Marketing Plan. – Smart Insights, 2020.

26. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. McKinsey & Company.

URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

ДОДАТКИ