

## УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ

**Ткачова С.С.**, кандидат економічних наук, доцент,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7103-9269>

**Рак Г.В.**, здобувач першого (бакалаврського) рівня ВО,  
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

Кейс про стрімкий розвиток української компанії Аврора під час війни, про амбітні національні та європейські плани її розвитку у найближчій перспективі не може залишитися без уваги з точки зору особливостей стратегічного та оперативного менеджменту. Аврора мультимаркет – це найбільша українська мережа магазинів формату One dollar store. Бізнес-модель компанії побудована на швидкому обігу товару за низькими цінами. Магазины мережі продають товари для дому, гігієнічну продукцію, косметику, іграшки, канцелярію, біжутерію, та ін. У 2011 р. у Полтаві відкрився перший магазин мережі; у 2015 р. – у мережі працювало 100 магазинів; 24 червня 2023 р. в Івано-Франківську відкрився 1000-й магазин мережі в Україні [1]. Мережа Аврора у теперішній час за кількістю магазинів входить до трійки найбільших непродуктових дискаунтерів в Європі. Станом на кінець 2023 р. в мережі працювало 1300 магазинів, на кінець 2024 р., за планами власників – топ-менеджерів, працюватиме до 2000 одиниць; на цифрі 2500 торгових точок у 2025 р. компанія планує зупинитися. Згідно з амбітними планами, у 2026-му, Аврора має бути готовою до виходу на європейську біржу для розміщення акцій, найімовірніше – у Варшаві, Бухаресті або Лондоні. Перший публічний продаж акцій (англ. Initial Public Offering) IPO для Аврори визначається як стратегічна мета і необхідність для збереження бізнесу у власності засновників [2].

Також у компанії є амбітні плани щодо європейської експансії. Серед перших для виходу закордонних ринків компанія розглядала Румунію і Молдову, за ними – Балканські країни [3]. Плани вже активно реалізуються. Так, 5 жовтня 2023 р. відкрився перший закордонний магазин Аврора в місті Сучава (Румунія). Також було погоджено відкриття 10-ти магазинів. До кінця 2023 р. планувалось відкрити 15 торгових точок, до кінця 2024 р. – 150. У середині січня 2024 р. у м. Бакеу (Румунія) запрацював розподільчий центр компанії [4]. Після досягнення поставлених цілей у Румунії, планується активне підкорення ринку Болгарії [2].

Активне масштабування бізнесу супроводжується стрімким зростанням фінансових показників компанії. Так, за показником доходу в 2022 р. компанія зростає більш ніж удвічі, отримано 13,9 млрд грн, порівняно з 5,8 млрд грн у 2021 р. За планом на 2023 р. було отримання 25 млрд грн. [2]. У 2023 р. мультимаркет Аврора сплатив до бюджету держави понад 3,2 млрд грн податків та зборів, що є значною підтримкою економіки та Збройних Сил України. Також понад 130 млн грн передано на благодійну допомогу [4]. Команда компанії Аврора – це понад 11 тис. працівників. Зважаючи на стрімке відкриття магазинів та розвиток мережі, кількість персоналу постійно збільшується. Середня заробітна плата в компанії у листопаді 2023 р. становила 20500 грн, що є одним з найвищих показників в українському ритейлі серед дискаунтерів [4]. Високими також є маркетингові показники діяльності Аврори. Так, за розрахунками компанії Pro-Consulting, у 2022 р. частка компанії на ринку становила 20-25%, до кінця 2023 р. прогнозувалось її зростання до 30-35 % [2]. Протягом 2023 р. мультимаркет Аврора обслуговував понад 200 млн покущів [4].

У чому полягає формула успіху компанії? Які конкурентні переваги має компанія? Як побудована система менеджменту компанії? Аналіз та систематизація публічної інформації про діяльність та розвиток компанії Аврора дозволили знайти відповіді на поставлені запитання. Формула успіху компанії Аврора полягає у поєднанні низки особливостей управлінської та операційної діяльності: 1) У мінімізації операційних витрат. Заробіток дискаунтерів не в маржі, а в ефективності процесів. Наприклад, в мережі Аврора витрати на всю транспортну і складську логістику – менше 3 % [2]. Зробити операційні процеси максимально ефективними компанії допомогло впровадження з 2018 р. системи ощадливого виробництва LEAN Management, яку вперше використала корпорація Toyota. Система передбачає безперервні вдосконалення з метою усунення всіх видів втрат. З моменту впровадження системи бізнес Аврори виріс у 4 рази [5]. Головною ідеєю впровадження LEAN Management в компанії Аврора реалізовано в процесах автоматизації, цифровізації, зниження витрат, контролю якості товарів, прискорення товарообігу [2]. 2) Компанія Аврора запропонувала унікальні для ринку умови: скоротила термін розрахунку з постачальниками за відвантаження товару до 2-х тижнів, коли інші це роблять через 45 днів [2]. Натомість мережа отримує невеликий дисконт на товари. Такий підхід дає компанії конкурентну перевагу під час кризових ситуацій [6]. 3) Пріоритетом компанії є розвиток локальних виробників. Понад 400 українських виробників

продають свої товари в Аврорі. Також компанія відкриває для українських виробників нові ринки, зокрема, 15 українських компаній постачають товари в ЄС для магазинів Аврора в Румунії [4]. Доля українських товарів в мережі становить 50-60 %, 40 % – це китайські товари [7]. 4) На відміну від конкурентів, Аврора надає покупцям можливість повертати товар упродовж 30 днів. Якщо вимірювати короткостроково, то компанія втрачає через це менше відсотка, але власники вважають, що це є стійкою конкурентною перевагою, оскільки можливість повертати товар значно підвищує довіру покупців до компанії. Компанія планує покращувати стандарти й збільшувати ці терміни, щоб підвищити внутрішній стандарт вимог до якості й дати покупцям ще більше надійності [7]. 5) Одна з ключових маркетингових стратегій компанії Аврора – це довгострокова робота з дітьми та підлітками. Багато з клієнтів почули про мережу від своїх дітей, які є активними користувачами соціальних мереж. Аврора має 600 тис. підписників у TikTok і 400 тис. – в Instagram [2]. Компанія працює з аудиторією дітей і підлітків стратегічно, оскільки розуміє, що через 10 років вони будуть найлояльнішими покупцями компанії [6]. 6) Успіх мережі Аврора, за позицією експертів, став можливим також завдяки ширшому асортименту товарів, агресивності та стандартизації форматів. Аврора перевершує конкурентів у роботі з вітринами, брендингом, кольорами. Вони яскраві, відкриваються на непоганих локаціях, у компанії чітко розуміють свого клієнта, де треба відкритися, щоб максимально залучити покупців [6]. 7) Співвласники компанії Аврора вивчають досвід успішної діяльності мереж-конкурентів one dollar store у ЄС – це польська Perco та румунська KIK [6].

До особливостей системи менеджменту компанії Аврора необхідно віднести: 1) Підприємницький, бенчмаркінговий і науковий підходи до управлінської та операційної діяльності компанії. 2) Ефективне управління компанією власниками – топ-менеджерами з фінансовою підтримкою інвестора. У 2021 р. акціонером Аврори став американський інвестиційний фонд Horizon Capital, який придбав міноритарний пакет акцій мережі Аврора, ставши єдиним інституційним інвестором поряд із засновниками компанії [8]. Масштабна інвестиційна підтримка фонду допоможе Аврорі у досягненні амбітних планів. 3) Практика роботи топ-менеджменту компанії на посадах продавців у магазинах мережі [7]. 4) У Аврорі є великий департамент Human Capital. Компанія ставиться до персоналу як до капіталу, який інвестує і який є центром бізнесу. Компанія має

навчальний центр, в якому 10 бізнес-тренерів проводять понад 40 різних тренінгів [7]. 5) Управління компанією здійснюється відповідно до вимог системи LEAN Management – проводяться «асаїчі» – виробничі наради, на яких обговорюють щоденні досягнення та проблеми. В «асаїчі» беруть участь усі співробітники. Спочатку наради відбуваються у магазинах, потім у бек-офісі і, нарешті, серед топ-менеджерів. Сенс такої послідовності полягає у децентралізації ухвалення рішень. Засновники мотивують співробітників розв'язувати проблеми, що виникають, на місцях. За їхньою оцінкою, до 80 % проблем можна усунути без втручання керівництва [5]. 6) Компанія цінує ініціативність персоналу, розробку пропозицій щодо покращення роботи компанії (кайдзен-пропозиції), навчає працівників не боятися говорити про проблеми, не боятися робити помилки, мотивує оперативно виконувати домовленості. 7) Усі співробітники залучаються до випробування нових продуктів від постачальників. Завдяки цим підходам рішення у компанії приймаються швидко [3]. 8) Компанія активно інвестує у сталий розвиток [4]. 9) Здійснюється поєднання стратегій розвитку компанії Аврора в офлайн і онлайн форматах.

#### Література:

1. Аврора мультимаркет. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 06.02.2024).
2. Квантовий стрибок: як мережа Аврора підкорює ринок ЄС. URL: <https://rau.ua/personalii/kvantovij-tribok-avrora/?fbclid=IwAR0U321tXaRw-lu-5Dn6PvM2Qlexb4nrg6U0swqyX4QIu4TxPjJISphQ64g> (дата звернення: 06.02.2024).
3. Історія Аврора: як ритейлер побудував найбільшу українську мережу магазинів формату «dollar store». URL: <https://rau.ua/novyni/istorija-avrora-one-dollar-store/> (дата звернення: 06.02.2024).
4. Мережа мультимаркетів Аврора за 2023 рік відкрила 460 магазинів і сплатила 3,2 млрд грн податків. URL: [https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/merezha-multimarketiv-avrora-za-2023-rik-vidkrila-460-magaziniv-i-splatila-3-2-mlrd-grn-podatktiv/?fbclid=IwAR2MnMtYOuyoED5CrICvdDjm2OjaQUQ95t\\_cFNzEziwxhlc25BydQGBR8o](https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/merezha-multimarketiv-avrora-za-2023-rik-vidkrila-460-magaziniv-i-splatila-3-2-mlrd-grn-podatktiv/?fbclid=IwAR2MnMtYOuyoED5CrICvdDjm2OjaQUQ95t_cFNzEziwxhlc25BydQGBR8o) (дата звернення: 06.02.2024).
5. Полтавська компанія «Аврора» розгорнула найбільшу мережу «однодоларових» магазинів. URL: <https://forbes.ua/company/poltavska-kompaniya-avrora-rozgorнула-naybilshu-merezhu-odnodolarovikh-magaziniv-yak-im-dopomogla-kontseptsiya-menedzhmentu-vid-toyota-07122021-2904> (дата звернення: 06.02.2024).

6. Від магазину в Опішні до ринків ЄС та планів щодо ІРО. Історія мережі магазинів «Аврора». URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/11/705321/> (дата звернення: 06.02.2024).

7. 2400 магазинів за три роки, вихід на біржу та людино центричність. URL: <https://forbes.ua/company/2400-magaziniv-za-tri-roki-vikhid-na-birzhu-ta-lyudinosentrichnist-spivzasnovnik-merezhi-one-dollar-store-avrora-lev-zhidenko-pro-rozvitok-biznesu-pid-chas-viyini-08062023-14092> (дата звернення: 06.02.2024).

8. Компанія Horizon Capital придбала меноритарний пакет акцій роздрібних магазинів Аврора. URL: <https://rau.ua/novyni/horizon-capital-imagazini-avrora/> (дата звернення: 06.02.2024).

## **ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНОЮ СФЕРОЮ ЯК ОРІЄНТИРИ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

**Усача Н.В.**, кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
Національний науковий центр  
«Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3997-1579>

Управління аграрною сферою на засадах сталого розвитку вимагає комплексного підходу, що передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів виробництва. Воно сприяє раціональному використанню природних ресурсів, мінімізації відходів, впровадженню ефективних технологій з метою збереження екосистем та забезпечення довгострокової стійкості сільського господарства. Як відмічає Гуторов А.О., ключовим елементом забезпечення сталого розвитку є формування інноваційної моделі розвитку аграрного сектору в найближчій перспективі, що гарантуватиме його стабільне прискорене зростання [1, с. 51].

Указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30.09.2019 р. № 722/2019 було підтримано забезпечення досягнення глобальних цілей сталого розвитку та впровадження результатів їх адаптації з урахуванням унікальних особливостей та умов розвитку України [2]. 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) України на період до 2030 року є орієнтирами для розроблення нормативно-правових актів, проєктів планувальних документів з метою забезпечення збалансованості його складових. Ціль 2 «Подолання