

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ДОПУЩЕНО до захисту

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан _____ О.В. Москаленко
(підпис) ініціали і прізвище
«__» _____ 2024 р.

Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
_____ Ю.М. Сагачко
підпис ініціали і прізвище
«__» _____ 2024 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

на тему: «Стратегія масштабування компанії»

«The strategy of scaling the company»

Виконала:

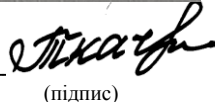
Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО



Рак Г.В.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник: _____



(підпис)

к.е.н., доцент Ткачова С.С.

(наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Нормоконтроль: _____

(підпис)

к.е.н., доцент Ткаченко О.П.

(наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Харків – 2024 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
_____ **Ю.М. Сагачко**

“15” березня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

ОПП «Менеджмент»

Рак Ганни Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Стратегія масштабування компанії»
керівник роботи к.е.н., доцент Ткачова Світлана Сергіївна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу «01» березня 2024 року № 02-02/244

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2024 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Теоретичні та практичні аспекти управління масштабуванням бізнесу в сучасних компаніях

2. Комплексний аналіз та удосконалення стратегії масштабування бізнесу компанії «Аврора»

3. Дата видачі завдання “15” березня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Теоретико-методичний розділ	22.04.2024	виконано
2.	Аналітико-рекомендаційний розділ	20.05.2024	виконано
3.	Висновки та пропозиції, вступ	30.05.2024	виконано

Завдання підготувала
науковий керівник



(підпис)

Ткачова С.С.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержала
здобувачка



Рак Г.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної (бакалаврської) роботи
Рак Ганни Вікторівни
на тему «Стратегія масштабування компанії»
Науковий керівник – канд. екон. наук,
доцент Ткачова С.С.

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота: 70 с., 8 табл., 7 рис., 62 джерела інформації.

Основною метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є розвиток теоретичних і практичних положень щодо удосконалення стратегії масштабування бізнесу в сучасних компаніях.

Об'єктом дослідження є процес управління масштабуванням бізнесу в сучасних компаніях.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до удосконалення стратегії масштабування бізнесу в компанії «Аврора».

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі:

У першому розділі вивчено сутність поняття «масштабування бізнесу»; визначено особливості розробки та реалізації стратегії масштабування бізнесу; проаналізовано досвід управління масштабуванням бізнесу в сучасних компаніях.

У другому розділі сформовано загальну характеристику компанії «Аврора»; проведено організаційно-економічний аналіз процесів розвитку компанії «Аврора» і ТОВ «Вигідна покупка»; розроблено пропозиції щодо удосконалення стратегії масштабування бізнесу в компанії «Аврора».

Ключові слова: **МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ, СТРАТЕГІЯ, КОМПАНІЯ «АВРОРА», ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА», УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ.**

Дата публікації: червень 2024 р.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Рак Г.В.

Тема роботи: Стратегія масштабування компанії

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 Менеджмент; наук. керівник Ткачова С.С.;

Харків, рік захисту роботи - 2024. 70 с.

ANNOTATION
qualification (bachelor's) work
Rak Hanna Viktorivna
on the topic «The strategy of scaling the company»
Research supervisor – candidate economy sciences,
Associate Professor S.S. Tkachova

Qualification (bachelor's) thesis: 70 pages, 8 tables, 7 figures, 62 sources of information.

The main goal of the qualification (bachelor's) work is the development of theoretical and practical provisions regarding the improvement of the business scaling strategy in modern companies.

The object of research is the process of managing business scaling in modern companies.

The subject of the study is theoretical and practical approaches to improving the business scaling strategy in the Aurora company.

In the qualification (bachelor's) work:

The first chapter examines the essence of the concept of "business scaling"; the specifics of the development and implementation of the business scaling strategy are determined; the experience of managing business scaling in modern companies is analyzed.

In the second section, the general characteristics of the company "Aurora" are formed; an organizational and economic analysis of the development processes of the company "Aurora" and LLC "Vygdyna Purcha" was carried out; proposals for improving the business scaling strategy at the Aurora company were developed.

Keywords: BUSINESS SCALING, STRATEGY, AURORA COMPANY, PROFITABLE PURCHASE LLC, BUSINESS SCALING MANAGEMENT.

Publication date: june 2024.

Publisher: Kharkiv: DBTU

Bibliographic description: Rak H.V.

Work topic: The strategy of scaling the company

Qualification (bachelor's) work for obtaining a higher degree

Bachelor's degree: 073 Management; of science manager S.S. Tkachova;

Kharkiv, year of job protection - 2024. 70 p.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ	8
1.1. Сутність поняття «масштабування бізнесу»	8
1.2. Стратегія масштабування бізнесу: особливості розробки та реалізації	14
1.3. Досвід управління масштабуванням бізнесу в сучасних компаніях	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «АВРОРА»	29
2.1. Загальна характеристика компанії	29
2.2. Організаційно-економічний аналіз процесів розвитку компанії	38
2.3. Удосконалення стратегії масштабування бізнесу в компанії «Аврора»	47
Висновки до розділу 2	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Питанням управління масштабуванням бізнесу, розробки стратегій масштабування приділяється багато уваги серед науковців, експертів та практиків. Проблеми успішного масштабування є важливими як для інноваційного, так і для традиційного бізнесу. Термін «масштабування бізнесу» активно використовується в стартап індустрії. Компанії різних сфер економіки у теперішній час активно використовують стратегії масштабування бізнесу на ринках України та країн Європи. Прикладами таких українських компаній є логістична компанія «Нова Пошта», торговельна компанія «АТБ-маркет», торговельна компанія «Аврора» та багато інших.

Актуальність питань обумовила вибір теми кваліфікаційної (бакалаврської) роботи, її логіко-структурну побудову, основну мету та завдання.

Основною метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є розвиток теоретичних і практичних положень щодо удосконалення стратегії масштабування бізнесу в сучасних компаніях.

Для досягнення основної мети необхідно виконати наступні завдання:

- вивчити сутність поняття «масштабування бізнесу» за науковими підходами українських та закордонних вчених;
- визначити особливості розробки та реалізації стратегії масштабування бізнесу;
- проаналізувати досвід управління масштабуванням бізнесу в сучасних компаніях;
- сформулювати загальну характеристику компанії «Аврора»;
- провести організаційно-економічний аналіз процесів розвитку компанії «Аврора»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення стратегії масштабування бізнесу в компанії «Аврора».

Об'єктом дослідження є процес управління масштабуванням бізнесу в сучасних компаніях.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до удосконалення стратегії масштабування бізнесу в компанії «Аврора».

Під час виконання кваліфікаційної (бакалаврської) роботи використовувались загальнонаукові методи дослідження: системний, узагальнення, класифікації; спеціальні методи дослідження: методи збору даних, методи обробки і аналізу кількісних даних, спеціальні методи проведення аналітичної роботи (бенчмаркінг, SWOT-аналіз, конкурентний аналіз та ін.).

Для написання кваліфікаційної (бакалаврської) роботи використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали спеціальних періодичних видань, електронні джерела Інтернет, галузеві видання.

Результати наукових досліджень оприлюднено у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції ДБТУ 2024 року:

Ткачова С.С., Рак Г.В. Управління масштабуванням бізнесу // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 1. 694 с. – С. 366-370.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

1.1. Сутність поняття «масштабування бізнесу»

Розглянемо наукові підходи українських та закордонних вчених щодо визначення сутності поняття «масштабування бізнесу» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «масштабування бізнесу»

Автор, [посилання]	Визначення	Ключова відмінність
1	2	3
Бокен Н.М., Філ А., Прабху Й. [1]	Збільшення кількості клієнтів підприємства, а також розширення його пропозиції та максимізування доходів	Збільшення клієнтів, пропозиції, доходів
Деса Дж., Кох Й. [2]	Процес розширення або адаптування результатів організації, для кращої відповідності масштабам вирішення соціальної потреби/проблеми	Розширення результатів для вирішення соціальної проблеми
Вайс Т., Перкман М., Філіпс Н. [3]	Тиражування бізнесу в масштабах, розширення сфери діяльності	Розширення сфери діяльності
Хелман Т., Кавадіас С. [4]	Представлення перевіреної концепції ширшій аудиторії та різке розширення масштабів бізнес-операцій	Розширення масштабів бізнес-операцій перевіреної концепції
П'яковська Д., Тіпмен Е., Монаген С. [5]	Пріоритезування досягнення ефекту масштабу	Ефект масштабу
Оріллі Ц. А., Вінс А. Й. [6]	Додавання клієнтів, потужностей і можливостей достатньо швидко, щоб максимізувати ринкові можливості	Максимізація ринкових можливостей
Рюбер А. Р., Тіпмен Е., Монаген С. [7]	Логіка, яка передбачає швидке зростання через тиражування бізнес-моделі на різних ринках	Тиражування бізнес-моделі на різних ринках

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Хльова М., Рінгов Д. [8]	Відтворення успішного рецепту в більшому масштабі	Збільшення масштабу бізнесу
Євтушенко К. [9]	Різке зростання компанії, що супроводжується падінням видатків, мінімум на 25%	Зростання компанії – падіння видатків
Гаєс А. [10]	Здатність швидко нарощувати виробництво, щоб задовольнити попит і одночас отримати вигоду від економії на масштабі	Нарощення виробництва для попиту та ефекту економії на масштабі
Плохій К. [11]	Розширення бізнесу у кількісному або якісному плані	Зростання кількісних та якісних показників
Йовет А., Даєр Ц. [12]	Розширення, адаптування, підтримання успішної політики, програм/проектів у різних місцях та термінах для охоплення більшої кількості кінцевих користувачів	Успішна політика – більша кількість клієнтів
Діс Й. Г., Андерсон Б. Б., Вей-Скілерн Й. [13]	Розповсюдження/тиражування програми, продукту чи організаційної моделі в багатьох географічних місцях і контекстах для максимального збільшення кількості людей, яких охоплює соціальна інновація	Розповсюдження досвіду для збільшення кількості клієнтів
Гарніш В. [14]	Процес, який передбачає оптимізування всіх процесів паралельно із загальним зростанням підприємства	Оптимізація всіх процесів – зростання підприємства
Потюк Ю.Б. [15]	Розширення бізнесу у кількісному (нарощування асортименту продукції, послуг, робіт, диверсифікування діяльності, розширення географії зовнішньоекономічної діяльності тощо) або якісному (оптимізування бізнес- процесів, підвищення рівня ефективності маркетингових, збутових та інших видів діяльності, запровадження та активне подальше застосування нових технологій та інновацій) планах ключовою метою якого виступає збільшення обсягів продажів, ринкової присутності, впливу підприємства тощо	Масштабування бізнесу в умовах зовнішньоеконо- мічної діяльності: зростання кількості або якості бізнесу з метою збільшення обсягів продажів, частки ринку, впливу підприємства

Вивчення наукових підходів українських та закордонних вчених щодо визначення сутності поняття «масштабування бізнесу» дозволили виділити основні результати масштабування бізнесу (рис. 1.1).

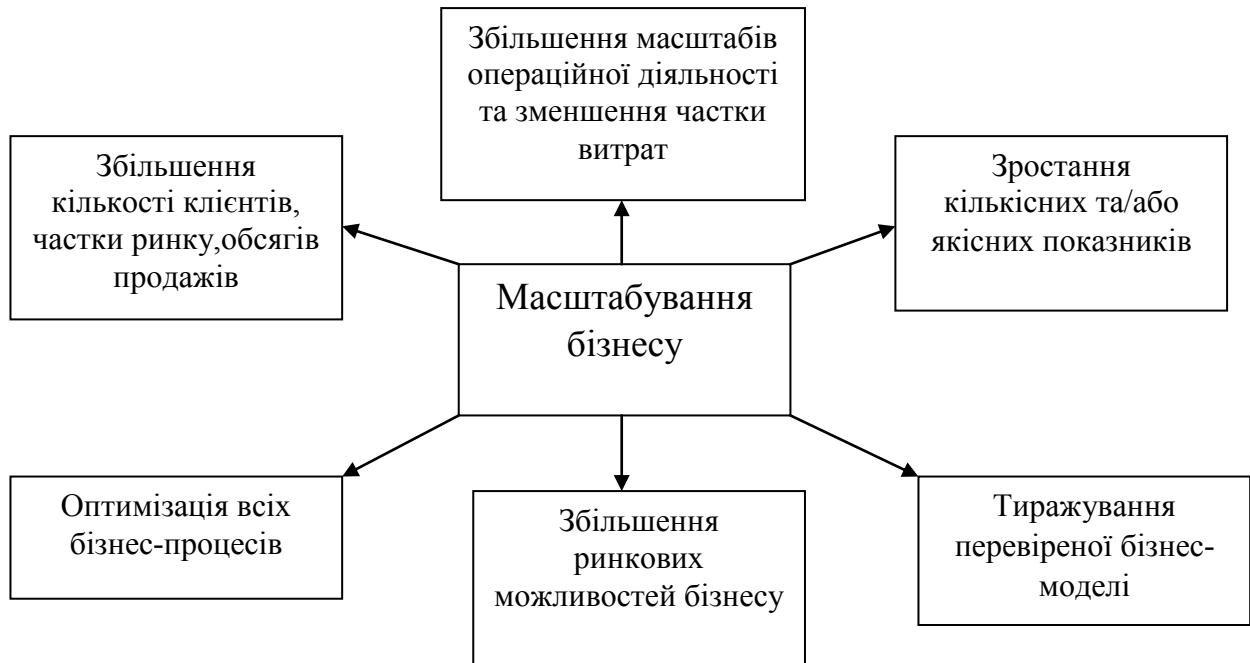


Рис. 1.1. Основні результати масштабування бізнесу

З точки зору фахівців-практиків, масштабування означає процес збільшення розміру та можливостей бізнесу для того, щоб ще більшу кількість клієнтів зробити щасливими своїми продуктами/послугами та примножити доходи компанії [16].

Масштабування бізнесу є комплексним процесом щодо розширення, зростання, розвитку діяльності задля нарощування обсягів продажу, ринкової присутності, впливу компанії тощо. Вказаний процес може включати наступні ключові елементи: розширення асортименту продукції (послуг, робіт), розширення географії діяльності (передусім, вихід на нові зарубіжні ринки), оптимізування бізнес-процесів, підвищення рівня ефективності маркетингу, реклами, збуту, запровадження нових технологій, інновацій тощо [15].

Ключовими цілями масштабування бізнесу є формування умов задля наступних очікуваних результатів: стабільного, гармонійного, тривалого

зростання компанії, для збільшення рівня її конкурентоприможності на ринку. Для процесу масштабування бізнесу особливо важливу відіграє цифровізування, діджиталізування економіки. Перш за все, це стосується його комунікаційного забезпечення та значення його для репутації підприємства [17]. Комунікації, які допоможуть бізнесу масштабуватися, наведено у таблиці 1.2. Серед найважливіших комунікацій необхідно відмітити встановлення зв'язку зі стейкхолдерами, ясність та зрозумілість місії та візії компанії, етичність та прозорість комунікування, адаптація до змін та ін.

Таблиця 1.2

Комунікаційне забезпечення процесів масштабування бізнесу [17]

Складові комунікаційного забезпечення	Загальні характеристики
1	2
Налагодження та розвиток зв'язку із стейкхолдерами	Ефективне комунікування дозволить підприємству підтримувати зв'язок із його основними стейкхолдерами (клієнтами, співробітниками, інвесторами, партнерами тощо), сприятиме процесам формування довіри, забезпечуватиме підтримання стейкхолдерів під час масштабування бізнесу
Ясність та зрозумілість місії, візії підприємства	Високий рівень ясності місії, візії підприємства у комунікаційних процесах сприятиме залученню, збереженню талантів серед співробітників, які поділяють основні цінності бізнесу, є готовими до активної роботи, самовіддачі задля досягнення цієї місії, цілей. Є важливим для забезпечення процесів стійкого (стабільного) масштабування, адже добре вмотивовані працівники можуть значно підвищувати рівень ефективності бізнес-процесів під час масштабування бізнесу
Забезпечення високого репутаційного рівня, прозорості, етичності підприємства	Враховуючи ключові принципи ефективного комунікування, прозорість, дотримання етичних норм при спілкуванні забезпечуватиме підприємству високий рівень довіри з боку його стейкхолдерів, що сприятиме підтриманні стійкого іміджу бренду (репутації), збереженню лояльності стейкхолдерів саме при масштабуванні бізнесу

Продовження таблиці 1.2

1	2
Адаптування до змін (за високо динамічних умов господарювання)	При масштабуванні бізнесу підприємство може стикнутися з різноманітними викликами, загрозами, змінами у зовнішньому середовищі. Ефективне комунікування посприяє швидкому адаптуванню до цих змін, дозволить вчасно зреагувати на нові вимоги, загрози ринку, потреби споживачів тощо
Використання надійних систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Застосування CRM допомагатиме кожному організаційному підрозділу підприємства під час масштабування бізнесу (перш за все, це стосується структурних одиниць, що займаються продажем, обслуговуванням клієнтів, рекрутингом, маркетингом, фінансуванням, розвитком бізнесу тощо)
Формування та застосування системи управління репутацією в мережі (SERM)	Створення та використання SERM сприятиме формуванню репутації, боротьбі з негативними відгуками, аналізуванню, виявленню та усуненню відхилень, помилок, підвищенню рівня популярності, приросту рівня впізнаваності бренду, збільшенню аудиторії тощо
Аналітичне оцінювання комунікацій, їх регулювання	Систематичне проведення моніторингу, вимірювання рівня ефективності комунікаційних стратегій, комунікування є необхідними процесами для забезпечення їх відповідності місії, цілям підприємства. Акумуляовані аналітичні дані дозволитимуть оцінювати вплив комунікування на досягнення бізнес-цілей, коригування стратегій, що сприятиме ефективнішому масштабуванню бізнесу

Експерти-практики відмічають, що у намаганнях масштабуватися без правильних комунікацій важко досягнути успіху. Комунікації – це те, що про бізнес знають, це культура спілкування в компанії, з якими ідеями, цінностями та експертизою компанія виходить у public space, який tone of voice має бізнес, наскільки сильно бізнесу довіряють, чи готові вважати бізнес партнером та залишатися поруч у моменти невдач та потрясінь. Комунікаціями пронизані всі бізнес-процеси та робота за межами офісу/компанії, тому так важливо приділити їм багато уваги [18].

Під час масштабування бізнесу виникає багато викликів, для вирішення яких топ-менеджерам необхідно приймати стратегічні рішення. Найбільш розповсюдженими проблемами під час масштабування бізнесу вважаються: недостатність ресурсів, зниження якості під час збільшення кількості, проблеми з управлінням командою, зниження рівня задоволеності клієнтів, посилення конкуренції (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Виклики та стратегічні рішення під час масштабування бізнесу [16]

Виклик	Стратегічні рішення
1	2
Недостатність ресурсів	
Не вистачає інвестицій для придбання обладнання, навчання працівників, оренди більшого приміщення чи маркетингу	Створення детального бюджету та прогнозування доходів допомагає підприємствам передбачити витрати та уникнути несподіваних фінансових проблем. Можливе залучення додаткового фінансування через інвестиції, кредити або партнерство з іншими компаніями. Автоматизація процесів та оптимізація робочих потоків дозволить збільшити продуктивність з наявних ресурсів
Втрата якості при збільшенні кількості	
Проблема підтримки високого рівня якості при збільшенні кількості продукції або послуг	Пропонується інвестувати в технології та навчання працівників, а також ввести чіткі процедури контролю якості на кожному етапі виробництва. Автоматизація та цифрові інструменти допоможуть оптимізувати процеси, зменшити кількість помилок, пришвидшити виробництво, а постійне навчання членів команди забезпечить високу кваліфікацію працівників
Проблеми з управлінням командою	
Проблеми, пов'язані з наймом нових працівників, з делегуванням повноважень, з комунікаціями з командою	Пропонується розвиток лідерських якостей на всіх рівнях управління, формування внутрішніх комунікацій, формування команди працівників, побудова корпоративної культури. Такий підхід допоможе бізнесу залучити та утримати талановитих працівників, професіоналів своєї справи, а також мінімізувати конфлікти та плинність кадрів. Крім чіткого визначення цінностей компанії, важливо забезпечити постійне навчання та можливості розвитку працівників

Продовження таблиці 1.3.

1	2
Зниження рівня задоволеності клієнтів	
Зниження якості обслуговування клієнтів	Про рівень якості обслуговування бізнес дізнається з позитивних та негативних відгуків клієнтів, під час опитувань, інтерв'ю, за допомогою аналітики даних щодо обсягів продажів продукції, послуг. Отримана інформація дозволить визначити процеси, які необхідно вдосконалити. Пропонується інвестувати у навчання персоналу якісному обслуговування клієнтів; оперативно вдосконалювати процеси з метою підвищення якості обслуговування клієнтів
Зростання конкуренції	
Збільшення кількості конкурентів на нових ринках, на яких клієнти мають ширший вибір, представлені відомі бренди, йдуть цінові війни	Компаніям рекомендується проводити моніторинг галузевих тенденцій і конкурентів, інвестувати в дослідження та розробки, залишатися гнучкими та інноваційними. Пропонується розвивати інноваційні продукти/послуги (вдосконалювати якість, розширювати асортимент, впроваджувати соціальні та екологічні ініціативи тощо)

Таким чином, у розділі вивчено сутність поняття «масштабування бізнесу» за науковими підходами українських та закордонних вчених. Визначено основні результати масштабування бізнесу. Систематизовано та охарактеризовано складові комунікаційного забезпечення. Проаналізовано найбільш розповсюджені проблеми, які виникають та потребують вирішення під час масштабування бізнесу: недостатність ресурсів, зниження якості під час збільшення кількості, проблеми з управлінням командою, зниження рівня задоволеності клієнтів, посилення конкуренції.

1.2. Стратегія масштабування бізнесу: особливості розробки та реалізації

Як зазначено у розділі 1.1 кваліфікаційної (бакалаврської) роботи, термін «масштабування бізнесу» має різні підходи щодо трактування. Термін «стратегія масштабування бізнесу» також має різні наукові та практичні підходи до визначення сутності, етапів розробки та реалізації. Завданням цього

розділу роботи є вивчення особливостей розробки та реалізації стратегій масштабування бізнесу.

Термін «масштабування бізнесу» тісно пов'язаний зі стартапами. Під "стартапом" розуміють організацію з високим інтелектуальним потенціалом, створену для побудови стійкої масштабованої бізнес-моделі шляхом реалізації ідеї у вигляді інноваційного продукту [19].

Масштабування бізнесу є одним з етапів життєвого циклу стартапу. Проаналізуємо основні етапи розробки та реалізації стартапів для визначення місця і ролі масштабування бізнесу. Отже, основними етапами життєвого циклу стартапів є:

1) Посівна стадія або стадія запуску (від англ. seed stage). Це етап, коли ідея вже сформована, а команда займається її реалізацією. Основна мета цього етапу – розробити стійку масштабовану бізнес-модель та втілити ідею у вигляді інноваційного продукту [20].

2) Стадія запуску або стартап-стадія (від англ. startup stage). На цій стадії основна мета стартапів полягає в тому, щоб налагодити систему просування продукту і знайти джерела фінансування.

3) Масштабування або стадія розширення (від англ. expansion stage). На цій стадії компанія має повноцінний продукт, який генерує стабільний прибуток. На цьому етапі є ретельно проробленою стратегія масштабування, компанія готова до збільшення обсягів продажу, розширення на суміжні сфери діяльності та приваблення більш широкого кола споживачів [21].

4) Стадія «виходу» (від англ. exit stage). Це фінальна стадія життєвого циклу стартапу, коли засновники роблять вихід з бізнесу, реалізуючи свої інвестиції та забезпечуючи зростання компанії під керівництвом нового власника/власників [22].

Євтушенко К. – CEO UNIT Holdings, інвестиційний банкір, власник інвестиційної групи Merit Investment Group, спеціаліст у галузі альтернативної енергетики виділяє 4 етапи розвитку стартапів. На першому етапі необхідно визначити, яку проблему вирішує стартап. На другому етапі здійснюється

перевірка, чи стартап дійсно вирішує цю проблему і чи клієнти справді реагують позитивно на такі рішення. Третій етап присвячено питанням ефективності, відпрацьовується бізнес-модель і способи комунікації з клієнтами. На останньому четвертому етапі проводиться масштабування [23].

За позицією експерта, масштабування – це різке зростання компанії, коли видатки знижуються мінімум на 25%. Найважливіше при масштабуванні – це чітка бізнес-модель і процеси. Якщо масштабуватися або заробляти гроші занадто швидко, така компанія не матиме багато шансів на успіх. Практики радять масштабувати бізнес за таких умов, коли:

- 1) попит на товар, що виробляє компанія, значно перевищує пропозицію;
- 2) бізнес-процеси компанії є майже ідеальними, вони не потребують подальших відпрацювань, удосконалення або оптимізування;

- 3) компанія знаходиться у складі екосистеми (корпорації, великі компанії, венчурні фонди, лабораторії, юридичні та фінансової компанії), яка має успішний досвід масштабування бізнесу стартапів і виводу їх в інші екосистеми. Виконання цієї умови допоможе уникнути багатьох ризиків.

Дроздовський Ф. – співвласник компанії "СвітДонатс", що спеціалізується на виробництві донатів, маффінів і берлінерів, засновник бренду дитячих ювелірних прикрас UMa & UMi, співзасновник Golden Silver (виробництво ювелірних прикрас), акціонер ThinkGlobal (альтернативна загальноосвітня школа), керівний партнер MEGOGO corp, член CEO Club Ukraine, ґрунтуючись на власному досвіді, вивів декілька правил та обов'язкових складових масштабування. Для того, щоб масштабуватись, проєкт повинен мати такі складові, як: ідеальний продукт; маржа, якої вистачить на всіх учасників та партнерів ланцюга продажів; робоча бізнес-модель; якісний системний аналіз; надійні партнери на зовнішніх ринках, якщо компанія масштабується через зовнішньоекономічну діяльність; наявність джерел фінансування; правильна структура; детально описані всі бізнес-процеси; розумне маркетингове просування [23].

Отже, вивчення взаємозв'язків терміну «масштабування бізнесу» зі

стартап індустрією дозволили визначити умови для успішного масштабування бізнесу (рис. 1.2). Ці умови є також актуальними для розробки і реалізації стратегії масштабування традиційного бізнесу.

Терміни «масштабування» та «розширення бізнесу» часто використовуються як синоніми, але, на наш погляд, вони мають між собою суттєві відмінності. До способів розширення і масштабування бізнесу відносять: розширення асортименту, розширення виробничих та/або комерційних площ, відкриття філій, освоєння нових ринків збуту, освоєння нових ринкових ніш, франчайзинг, вихід в онлайн та ін. [24].

Як зазначають фахівці-практики, масштабування означає збільшення доходів компанії не відповідно до того, як збільшуються її ресурси (технології, нові працівники, капіталовкладення та ін.), а за допомогою реалізації таких шляхів, завдяки яким збільшення доходів відбувається швидше, ніж збільшення ресурсів і витрат [25].



Рис. 1.2. Умови для успішного масштабування бізнесу в стартап індустрії [21, 23, 25]

Як свідчить практичний досвід, масштабування бізнесу – це не просто бажання компанії стати більшою. Це необхідність для довгострокового успіху

та виживання. 1) Масштабування дозволяє збільшити обсяги продажів і, відповідно, прибутків компанії, що, в свою чергу, дозволить компанії інвестувати більше коштів у розвиток та інновації. 2) Зростання бізнесу, як правило, забезпечує йому більш високий рівень конкурентоспроможності на ринку. 3) Масштабування бізнесу дозволяє залучити більше інвесторів, оскільки вони активно вкладають кошти у ті компанії, які мають потенціал для зростання та розширення [26].

В якості стратегій масштабування бізнесу науковці та практики пропонують різні варіанти розвитку компаній. Так, однією з найпоширеніших стратегій масштабування є розширення ринку, яке може включати: географічне розширення: 1) введення продукту або послуги на нові регіональні ринки; 2) сегментація ринку: орієнтація на різні сегменти споживачів та розробка відповідних продуктів. Також до стратегій масштабування відносять диверсифікацію продуктів, яка забезпечується через: 1) розробку нових продуктів: створення продуктів, які доповнюють основну лінійку; 2) акумуляція послуг: надання додаткових послуг або функціональності. Важливою стратегією масштабування також вважається стратегії франчайзингу та ліцензування. Ці стратегії дозволяють компанії швидко поширитися без великих капіталовкладень [26].

В інших підходах щодо вибору стратегій масштабування науковцями та практиками також пропонуються конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером, різні види стратегій зростання (стратегії інтенсивного розвитку, стратегії інтеграційного розвитку, стратегії диверсифікації) [27]. Кожна компанія є унікальною, вона повинна обрати ті стратегії масштабування, які максимально їй підходять, які дозволять успішно досягти поставлені стратегічні цілі.

Вивчення сутності поняття «масштабування бізнесу» у розділі 1.1 кваліфікаційної (бакалаврської) роботи, проведений аналіз особливостей масштабування бізнесу в стартап індустрії дозволили сформулювати авторський підхід до визначення етапів реалізації стратегії масштабування бізнесу

(рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи реалізації стратегії масштабування бізнесу
(авторська розробка)

На першому етапі передбачається виконання всіх умов для успішного масштабування бізнесу. Ці умови визначено на рисунку 1.3. На другому етапі компанія здійснює обрання стратегії масштабування такого виду, який цій компанії найбільше підходить. На третьому етапі компанія забезпечує успішну реалізацію стратегії, завдяки системам: маркетингу, управління та розвитку персоналу; управління доходами та витратами; управління процесами;

фінансування (інвестування, кредитування, залучення партнерів); інформаційної системи тощо. На четвертому етапі здійснюється контроль реалізації стратегії масштабування за допомогою системи кількісних та якісних показників. За необхідності (за наявності відхилень) компанія може внести коригування до етапу 3.

Отже, у розділі проаналізовано зв'язки терміну «масштабування бізнесу» зі стартап індустрією. Проаналізовано практичні підходи до розвитку старпатів, в яких масштабування бізнесу є обов'язковим важливим етапом. В результаті проведеного аналізу визначено умови та позитивні наслідки для успішного масштабування бізнесу. Проаналізовано стратегії масштабування бізнесу. Запропоновано авторський підхід щодо етапів реалізації стратегії масштабування бізнесу в сучасних компаніях.

1.3. Досвід управління масштабуванням бізнесу в сучасних компаніях

Українські та міжнародні компанії в різних галузях та сферах економіки демонструють успішну реалізацію стратегій масштабування бізнесу. Проаналізуємо досвід управління масштабуванням бізнесу таких компаній, як: «Нова Пошта», «АТБ», «Макдональдз Україна».

Компанія «Нова Пошта» входить до складу Групи NOVA. Група NOVA надає клієнтам – як бізнесу, так і приватним особам – повний спектр логістичних, фінансових та ІТ-послуг в Україні та за кордоном. Окрім логістичної компанії «Нова Пошта», до Групи входять українські та міжнародні компанії, Nova Post Europe, Nova Global, авіакомпанія Supernova Airlines, фінансова компанія NovaPay, а також ІТ-компанія Nova Digital [28].

Завдяки «Новій Пошті» тисячі підприємців можуть створювати та розвивати свій бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном [29].

Група NOVA входить до ТОП-20 найбільших платників податків в Україні. За 2023 рік обсяг сплачених Групою компаній податків склав 10,7 млрд грн, що на 50% більше ніж 2022 року. Група є одним з найбільших

роботодавців України. Загальний штат працівників Групи станом на кінець 2022 року становив 42 тис. осіб, з яких у компанії «Нова Пошта» працюють 32 тис. осіб; 10 тис. співробітників працюють у підрозділах партнерської мережі Групи компаній.

«Нова Пошта» – це лідер логістичного ринку експрес-перевезень України. Компанія надає 70 видів послуг. Мережа відділень компанії стрімко розширювалася: з 139 у 2010 році, до 6000 у 2019 році, до 9993 відділень – у 2021 році, 12 739 поштоматів [29, 30-32]. До кінця 2022 р. «Нова Пошта» планувала збільшити мережу поштоматів удвічі – до 25 тис. пристроїв, мережу відділень на 10% – до 11 тис. [33]. «Нова Пошта» активно розбудовує власну логістичну інфраструктуру. Вона має 133 сортувальних терміналів та депо у кожному обласному центрі країни, у яких продовжує автоматизувати процеси сортування. Компанія побудувала та ефективно використовує 8 інноваційних терміналів у різних регіонах країни.

В якості основних етапів стратегічного розвитку за 23 роки існування компанія виділяє: 1) на старті (2001–2004 рр.); 2) загартовування (2005–2006 рр.); 3) динамічний розвиток (2007–2008 та 2009–2011 рр.); 4) структурування (2012–2016 рр.); 5) стійке зростання, підтримка українців й України (2016–2021 рр.); 6) вихід на міжнародні ринки (2022 р. – зараз) [34].

Отже, як свідчать дані про стрімке зростання кількості відділень компанії «Нова Пошта» в Україні протягом 2010-2021 років, успішно реалізовувалась стратегія масштабування бізнесу за моделлю відкриття власних відділень, а також за моделлю франчайзингу. Компанія «Нова Пошта» пропонувала українським підприємцям та бізнесменам два пакети франшизи: №1 «Відкриття стандартного відділення» та №2 «Відкриття пункту приймання – видачі». У загальній кількості відділень за результатами 2021 року 1822 одиниці (або 18,2%) відносились до власних відділень компанії, відповідно 8171 відділення (або 81,8%) становили відділення агенської мережі. Отже, кількість відділень, які створені за франчайзингом, у 4,5 рази переважає кількість власних відділень компанії.

Компанія розширює свою присутність в Європі та вже відкрила свої представництва в 11 країнах, таких як: Молдова, Польща, Литва, Латвія, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Естонія, Угорщина, Італія. Клієнти мають можливість відправляти та отримувати посилки і вантажі у відділеннях «Nova Post», за будь-якою адресою на території цих країн, а також у 35 000 точках сервісу партнерів компанії – PUDO та поштоматах.

У найближчих планах «Нової Пошти» продовження активної експансії у Європу, розпочатої 2022 року. Компанія вийшла на ринок Польщі під брендом «Nova Post» та відкрила 30 власних відділень у 18 найбільших польських містах. До кінця 2023 року у країні працюють понад 50 відділень «Nova Post». У лютому 2023 року запрацювала «Нова пошта у Литві» – «Nova Post Lietuva». Перше відділення відкрилось у Вільнюсі. Далі на черзі – вихід «Нової Пошти» на ринки Естонії, Латвії, Румунії, Чехії, Німеччини. До 2025 року «Нова Пошта» планує відкрити 200 відділень у країнах Європи. Таким чином, необхідно відмітити, що під час розвитку на ринках країн Європи компанія «Нова Пошта» реалізує стратегію масштабування бізнесу за моделлю відкриття власних відділень.

Лідером з масштабування бізнесу у сфері роздрібної торгівлі України є ТОВ «АТБ-маркет» - національна роздрібна мережа продуктових магазинів, головним завданням якої є забезпечення умов для безперебійного функціонування виробничого процесу, з урахуванням проведення грамотної цінової політики [35]. Початок становленню мережі дискаунтерів «АТБ» поклали магазини фірми «АгроТехБізнес». З початку своєї діяльності в 1993 році, підприємство цілеспрямовано розвиває свою торговельну мережу, яка стала найбільшою в Україні, і демонструвала до 2021 року найвищі темпи зростання у вітчизняній та світовій торговельній індустрії. Магазини мережі «АТБ» присутні у всіх великих, середніх та майже у всіх маленьких містах України. Кількість торгових точок на початку 2022 року становила 1314 одиниць в 308 населених пунктах у 24 областях України; загальний асортимент

товарів - більше 3500 позицій; товарообіг - майже 180 млрд. грн.; щодня мережа має понад 4 млн. покупців; торговельна площа становить 654 570 кв. м.

Згідно з новим звітом Global Powers of Retailing 2022 компанії Deloitte, українська компанія «АТБ-маркет» стала дев'ятим рітейлером, який найшвидше зростає, серед 250 найбільших світових компаній роздрібної торгівлі [36].

Реалізацію стратегії масштабування бізнесу за період 2016-2023 років торговельної мережі «АТБ-маркет» можна проаналізувати за показниками, наведеними у табл. 1.4 [37]. Стрімкий розвиток компанії за період 2016-2021 років є результатом як розширення торгової мережі компанії «АТБ-маркет», так і впровадження нових технологій, вдосконалення виробничих, логістичних і маркетингових процесів. Зменшення кількості магазинів в мережі у 2022 році та невелике, у порівнянні з попередніми роками зростання кількості нових магазинів у 2023 році, є наслідками повномасштабного російського вторгнення і жорстких бойових дій в Україні.

Таблиця 1.4

Показники стратегії масштабування бізнесу
торговельної мережі «АТБ-маркет» за період 2016-2023 років

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість магазинів, одиниць	831	909	989	1077	1199	1314	1154	1200
Відкрито нових /реконструйовано діючих, одиниць	-	78	80/42	88/44	122/60	115	(-160)	46
Чистий дохід від реалізації продукції, млрд. грн.	58,5	80,2	103,6	126,8	149,8	183,5	148,3	181,1
Кількість покупців, осіб/добу, млн.	3	3,3	3,5	3,7	4	4,1	4	4

Отже, за період успішної стратегії масштабування бізнесу 2016-2021 років кількість магазинів в мережі «АТБ-маркет» зросла на 483 одиниці або на

58,1%. Показник чистого доходу від реалізації продукції за цей же період продемонстрував зростання на 125 млрд. грн. або на 213,7%. Показники 2022 року є нижчими, у порівнянні з попередніми роками, але у 2023 році ситуація в мережі стабілізувалася, показник чистого доходу майже досягнув довоєнного рівня. Можна зробити висновок, що компанія «АТБ-маркет» використовує стратегію масштабування торговельного бізнесу за моделлю відкриття власних магазинів в мережі.

Компанія МакДональдз є світовим лідером у галузі швидкого обслуговування й налічує понад 40 000 закладів у більш ніж 120 країнах світу, які щодня обслуговують близько 70 мільйонів відвідувачів. Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа МакДональдз. 24 травня 1997 року поруч зі станцією метро «Лук'янівська» в Києві відкрився перший заклад МакДональдз у країні. Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі МакДональдз та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено близько 225 мільйонів доларів [38].

Корпорація McDonald's – це світовий лідер з розвитку та розширення своїх франчайзингових мереж. Близько 93% всіх закладів під брендом McDonald's працюють саме за схемою франшизи – це 36521 заклад. За даними 2020 року корпоративна ресторанна мережа McDonald's об'єднувала 39198 закладів [39]. Ділові відносини між McDonald's та його франчайзі підтримуються через дотримання стандартів та політик та мають принципове значення для загальної продуктивності та захисту бренду McDonald's [40]. McDonald's вимагає, щоб франчайзі відповідали суворим стандартам і, як правило, не працює з пасивними інвесторами. Ділові відносини з франчайзі розроблені для забезпечення послідовності та високої якості обслуговування у всіх ресторанах McDonald's. Звичайні франчайзі роблять внесок у дохід компанії, головним чином, шляхом виплати орендної плати та роялті, виходячи з відсотка від продажів, із зазначеними мінімальними орендними платежами, а також початковими внесками, що сплачуються під час відкриття нового

ресторану або надання нової франшизи. Бізнес-модель McDonald's на основі франчайзингу розроблена для отримання стабільного та передбачуваного доходу.

Вся діяльність міжнародної корпорації McDonald's в Україні здійснюється від імені Підприємства з іноземними інвестиціями (ПІІ) «Макдональдз Юкрейн Лтд», яке на 100% належить корпорації. Підприємство із 100% іноземних інвестицій «Макдональдз Юкрейн Лтд» створене 5 грудня 1995 року. Засновником ПІІ є Компанія «MCD EUROPE LIMITED», яка створена і діє відповідно до законодавства Англії (100% статутного капіталу).

ПІІ "Макдональдз Юкрейн Лтд" з 14,4% часткою ринку є лідером у своєму сегменті. Станом на 31.12.2021 року у 27 містах України працювало 109 ресторанів, які обслуговували до 200 тис. відвідувачів щодня, 110 млн. відвідувачів щороку. Чистий дохід мережі ресторанів за 2021 рік становив 11 093 306 тис. грн. Станом на 31.12.2022 року в мережі працювало 64 заклади. Чистий дохід мережі ресторанів за 2022 рік становив 3 262 791 тис. грн. Необхідно відмітити, що на початку війни мережа призупинила свою діяльність до серпня 2022 року. З вересня 2022 року було відновлено роботу закладів «Макдональдз» на територіях безпечних регіонів України [41].

Особливістю стратегії масштабування бізнесу міжнародної корпорації McDonald's в Україні є те, що всі заклади, які відкрито і працюють в Україні, є власністю ПІІ "Макдональдз Юкрейн Лтд", незважаючи на те, що 93% закладів світової мережі працюють як франчайзингові. Цей показник свідчить про те, що поки що міжнародна корпорація недостатньо впевнена у можливостях розвитку своєї мережі в Україні за моделлю франчайзингу. На це рішення чинять вплив низка вагомих чинників, таких як: політична та економічна нестабільність, високий рівень корупції, недосконалість судової системи. З 24 лютого 2022 року до вказаних чинників додався чинник повномасштабного російського вторгнення в Україну.

Таким чином, у розділі проаналізовано досвід управління масштабуванням бізнесу у таких компаній, як: «Нова Пошта», «АТБ»,

«Макдональдз Україна». Охарактеризовано компанію «Нова Пошта» як лідера логістичного ринку експрес-перевезень України, як компанію, яка входить до складу Групи NOVA. За показниками стратегії масштабування бізнесу в Україні, зроблено висновок про використання моделей відкриття власних відділень та розвитку за франчайзингом. Щодо розвитку компанії на ринках країн Європи, зроблено висновок, що стратегія масштабування бізнесу реалізується за допомогою моделі відкриття власних відділень. Проаналізовано стратегію масштабування бізнесу компанії «АТБ-маркет» - національної роздрібної мережі продуктових магазинів, яка є лідером за кількістю магазинів в мережі та за обсягами чистого доходу від реалізації. Зроблено висновок, що компанія «АТБ-маркет» використовує стратегію масштабування торговельного бізнесу за моделлю відкриття власних магазинів в мережі. Проаналізовано стратегію масштабування бізнесу компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд», яка входить до складу корпорації McDonald's – світового лідера з розвитку та розширення своїх франчайзингових мереж. Близько 93% всіх закладів під брендом McDonald's в світі працюють саме за моделлю франчайзингу. Особливістю стратегії масштабування бізнесу міжнародної корпорації McDonald's в Україні є те, що всі заклади, які відкрито і працюють в Україні, є власністю ПП "Макдональдз Юкрейн Лтд". Це відбувається під негативним впливом чинників зовнішнього середовища, в основному національного рівня.

Висновки до розділу 1.

У теоретико-методичному розділі вивчено сутність поняття «масштабування бізнесу» за науковими підходами українських та закордонних вчених. Визначено основні результати масштабування бізнесу. Проаналізовано позиції експертів-практиків, відповідно до яких найважливішим забезпеченням процесів масштабування бізнесу є комунікації. Систематизовано та охарактеризовано складові комунікаційного забезпечення. Проаналізовано найбільш розповсюджені проблеми, які потребують вирішення під час

масштабування бізнесу: недостатність ресурсів, зниження якості під час збільшення кількості, проблеми з управлінням командою, зниження рівня задоволеності клієнтів, посилення конкуренції.

Проаналізовано зв'язки терміну «масштабування бізнесу» зі стартап індустрією, оскільки саме в цій сфері масштабуванню бізнесу приділяється велика увага. Проаналізовано практичні підходи до розвитку стартапів, в яких масштабування бізнесу є обов'язковим важливим етапом. В результаті проведеного аналізу визначено умови та позитивні наслідки для успішного масштабування бізнесу. Проаналізовано стратегії масштабування бізнесу на підставі проведених досліджень. Запропоновано авторський підхід щодо етапів реалізації стратегії масштабування бізнесу в сучасних компаніях як інноваційного, так і традиційного бізнесу.

Проаналізовано досвід управління масштабуванням бізнесу у таких компаніях, як: «Нова Пошта», «АТБ», «Макдональдз Україна». Охарактеризовано компанію «Нова Пошта» як лідера логістичного ринку експрес-перевезень України, як компанію, яка входить до складу Групи NOVA. За показниками стратегії масштабування бізнесу в Україні, зроблено висновок про використання моделей відкриття власних відділень та розвитку за франчайзингом. На ринках країн Європи стратегія масштабування бізнесу компанію «Нова Пошта» реалізується за допомогою моделі відкриття власних відділень.

Проаналізовано стратегію масштабування бізнесу компанії «АТБ-маркет» - національної роздрібною мережі продуктових магазинів, яка є лідером за кількістю магазинів в мережі та за обсягами чистого доходу від реалізації. Зазначено, що за період успішної стратегії масштабування бізнесу 2016-2021 років кількість магазинів в мережі «АТБ-маркет» зросла на 483 одиниці або на 58,1%. Показник чистого доходу від реалізації продукції за цей же період продемонстрував зростання на 125 млрд. грн. або на 213,7%. Зроблено висновок, що компанія «АТБ-маркет» використовує стратегію масштабування торговельного бізнесу за моделлю відкриття власних магазинів в мережі.

Проаналізовано стратегію масштабування бізнесу компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд», яка входить до складу корпорації McDonald's – світового лідера з розвитку та розширення своїх франчайзингових мереж. Близько 93% всіх закладів під брендом McDonald's в світі працюють саме за моделлю франшизи. Зазначено, що станом на завершення 2021 року в Україні працювало 109 закладів мережі «Макдональдз». Чистий дохід мережі ресторанів за 2021 рік становив 11 093 306 тис. грн. Станом на 31.12.2022 року в мережі працювало 64 заклади. Чистий дохід мережі ресторанів за 2022 рік становив 3 262 791 тис. грн. Зменшення кількості працюючих закладів пояснюється тим, що 45 із 109 закладів знаходяться на небезпечних територіях України. Особливістю стратегії масштабування бізнесу міжнародної корпорації McDonald's в Україні є те, що всі заклади, які відкрито і працюють в Україні, є власністю ПП "Макдональдз Юкрейн Лтд". Це відбувається під негативним впливом чинників зовнішнього середовища, в основному національного рівня.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ «АВРОРА»

2.1. Загальна характеристика компанії

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота виконується за матеріалами компанії «Аврора» («Аврора мультимаркет», мережа мультимаркетів «Аврора», мережа «Аврора») [42]. Фінансову діяльність компанія «Аврора» здійснює як Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Вигідна покупка». Саме тому, аналітико-рекомендаційний розділ кваліфікаційної (бакалаврської) роботи формується за інформаційними даними цих двох компаній.

«Аврора мультимаркет» – це найбільша українська мережа магазинів супереконормного формату «One dollar store» (міжнародно визначений формат магазинів соціально спрямованих товарів з орієнтацією на ціну в 1\$).

Популярність «Аврора мультимаркет» пов'язується зі світовим трендом раціональної поведінки людей, який активно розвивається. Прикладом є шведська мережа ІКЕА, яка пропонує недорогі, але якісні та стильні меблі.

У теперішній час за кількістю магазинів компанія «Аврора» входить до трійки найбільших непродуктових дискаунтерів в Європі. Бізнес-модель компанії побудована на швидкому обігу товару за низькими цінами. Магазины продають товари для дому, гігієнічну продукцію, косметику, іграшки, канцелярію, біжутерію та інші товари. Категорію харчових продуктів спочатку компанія не обирала, оскільки конкуренція в реалізації цих товарів є дуже високою. Враховуючи потреби в харчових продуктах таких цільових аудиторій мережі мультимаркетів «Аврора», як військові і внутрішньо переміщені особи, цю категорію включили до асортименту. Частка категорії «food» у структурі продажів мережі «Аврора» зросла з 5% у 2021 році до 15% у 2023 році [43]. Загалом в мережі мультимаркетів «Аврора» покупцям щоденно пропонується близько 30 унікальних категорій та понад 7000 Stock Keeping Unit

(SKU).

Ключовою особою компанії є автор ідеї створення магазинів такого формату в Україні – Тарас Панасенко – генеральний директор компанії. Власниками бізнесу, разом з Тарасом Панасенко (він має міноритарний пакет акцій), є: Лев Жиденко – засновник (мажоритарний пакет – 50% акцій), Леся Клименко – фінансовий директор (має міноритарний пакет акцій), американський інвестиційний фонд Emerging Europe Growth Fund III (EEGF III) під управлінням компанії Horizon Capital (11,3% акцій) [44]. У портфелі цього найреспектабельнішого і найбільшого Західного інвестиційного фонду в Україні є частки в Rozetka, Ajax Systems, Makeup, Liki24, Datagroup та Yarych [45]. Міноритарний пакет акцій мережі «Аврора» Фонд EEGF III з капіталом \$200 млн придбав у 2021 році, ставши єдиним інституційним інвестором, поряд із засновниками компанії [46]. «Аврора» добре вписалася в інвестиційну стратегію Фонду EEGF III з підтримки провідних регіональних компаній, які демонструють високі темпи зростання. За висновками партнерів Фонду, керівництву мережі «Аврора» вдалося досягти надзвичайних показників зростання, високих стандартів професійної діяльності та операційного досвіду. Разом із засновниками та менеджерами Фонд вирішив докласти максимум зусиль для виведення компанії «Аврора» на IPO на одній з основних бірж, де буде використана привабливість формату «dollar store» у всьому світі [47]. Отже, засновники та управлінська команда компанії продовжують втілювати в життя свою формулу успішного підприємництва, зберігаючи за собою контрольний пакет акцій та операційний контроль над бізнесом.

«Аврора мультимаркет» – це соціально-відповідальний бізнес. Всі співробітники налаштовують та витримують робочі процеси компанії так, щоб це приносило не тільки задоволення клієнтам, але й користь суспільству і економіці. Зараз компанії вдалося напрацювати позитивних результатів у напрямку відповідального споживання, поліпшення якості освіти, захисту планети і підтримки хорошого здоров'я. У 2022 році компанія сплатила до державного бюджету 1,5 млрд. грн. податків та зборів; на допомогу ЗСУ було

передано близько 70 млн грн. За результатами 2023 року мережа мультимаркетів «Аврора» сплатила до бюджету держави понад 3,2 млрд податків та зборів, що є значною підтримкою економіки та Збройних Сил України. Також понад 130 млн грн передано на благодійну допомогу (Мережа). Компанія активно співпрацює з військовими частинами й волонтерськими організаціями: United24, БФ «Повернись живим» тощо.

Як соціально-відповідальна компанія «Аврора» в червні 2023 року відкрила перший пункт сортування сміття у місті Полтава. У пункті приймають пластик, папір, скло, алюміній, метал та батарейки. Ті, хто здають сировину, отримують пакети для зручного сортування відходів та смачну каву.

Основні події, які характеризують становлення та розвиток мережі магазинів «Аврора», подано в табл. 2.1. Перший магазин «Аврора» було відкрито у селищі Опішня Полтавського району у приміщенні площею 40 кв. м з ціною оренди – 50 грн за 1 кв. м.

Таблиця 2.1

Становлення та розвиток мережі магазинів «Аврора»

Рік	Подія
1	2
У 2008 р.	виникла ідея створення таких магазинів в Україні за результатами бенчмаркінгу успішного досвіду торговельних мереж, які працюють в США.
У 2011 р.	у Полтаві відкрився перший магазин мережі [48]. Юридична особа була зареєстрована у селищі Опішня Полтавського району. У відкриття першої точки інвестували 70 000 грн.
У 2015 р.	було відкрито 100 магазинів мережі [49].
Влітку 2021 р.	частку 11,3% в компанії «Аврора» купив американський фонд Emerging Europe Growth Fund III (EEGF III), який працює під керівництвом компанії Horizon Capital [49]. Його інвестиції сприяли розвитку компанії.
За підсумками 2021 р.	у мережі працювало 800 магазинів, 6 тис. співробітників, виторг досяг 5,8 млрд грн.
За 2022 рік	виторг мережі зріс більш ніж удвічі: з 5,8 млрд грн до 13,9 млрд грн. [44]
24 червня 2023 р.	в Івано-Франківську відкрився 1000-й магазин мережі в Україні [50]

Продовження таблиці 2.1

1	2
У вересні 2023 р.	«Аврора» відкрила свій перший магазин за кордоном – у Румунії [44]. Було створено румунську команду і СЕО цього підрозділу.
Станом на кінець жовтня 2023 р.	мережа «Аврора» налічувала понад 1100 магазинів і увійшла до трійки найбільших непродуктових дискаунтерів в Європі.
За 2023 р.	було відкрито 460 магазинів (загальна кількість мережі становила 1 300 магазинів), чистий дохід від реалізації продукції становив 27 млрд. грн., сплачено 3,2 млрд. грн податків.
Станом на квітень 2024 року	У мережі працює 1370 магазинів, 12 500 співробітників.

Початкові вкладення у відкриття магазину становили 70 000 грн. Сьогодні для запуску одного магазину необхідно інвестувати в середньому 2,5 млн грн, з яких 1 млн грн – для придбання товару. Усі магазини компанія відкриває за власні кошти, без залучення франчайзі [45]. СЕО мережі «Аврора» вважає, що «франчайзинг потрібен у двох випадках: доступ до крутих локацій і швидкість масштабування мережі. Ринок значно охолонув, тому проблем з орендою нерухомості немає. Швидкість масштабування у компанії і так є супервисокою» [43]. У власності компанії – менше 1% приміщень магазинів (до десяти торговельних точок), решта приміщень знаходяться в оренді [45].

За мирних часів у компанії «Аврора» були амбітні плани: у 2021 році компанія добудувала у Вінниці розподільчий центр на додаток до вже наявного у Полтаві; за 2022 рік планувалося відкрити понад 300 магазинів переважно у Західній Україні [51].

Високий рівень ефективності діяльності компанії характеризується показниками розвитку маркетингу та стійкими конкурентними перевагами (рис. 2.1). Так, за 2023 рік мережа мультимаркетів «Аврора» обслуговувала понад 20 млн покупців. Однією з найважливіших конкурентних переваг компанії «Аврора» з самого початку її створення є можливість повернення товарів покупцями з причин браку або низької якості протягом 30 днів від моменту

купівлі. За розрахунками компанії, якщо вимірювати короткостроково, то через повернення товарів втрачається менше 1% доходу, але значний вигаш пов'язаний з тим, що покупці більше довіряють компанії «Аврора». Компанія планує в подальшому покращувати стандарти й збільшувати ці терміни, щоб підвищити внутрішній стандарт вимог до якості й надати покупцям більше надійності [52].



Рис. 2.1. Конкурентні переваги мережі мультимаркетів «Аврора»

За розрахунками компанії Pro-Consulting, у 2022 році частка компанії «Аврора» на ринку становила 20-25%, за прогнозами до кінця 2023 року вона повинна зрости до 30-35%.

Основними конкурентами мережі мультимаркетів «Аврора» є мережі «Червоний маркет», «Копійочка», «OnePrice» та «Bonus». Мережі-конкуренти мають у порівнянні з «Авророю» невелику кількість торговельних точок у складі. Успіх мережі «Аврора», за словами провідного експерта з торговельної нерухомості консалтингової компанії Colliers Україна Ігоря Заболоцького, став

можливий завдяки ширшому асортименту товарів, агресивності та стандартизації форматів. Яскраві кольори та чітке розуміння, де треба відкритися, щоб максимально залучити покупців, також сприяли успіху компанії. Досвід показав, що відкриття магазинів поруч з лідерами ритейлу, такими як АТБ або EVA, значно посилює пішохідний трафік [45].

В якості одного з пріоритетів у своїй діяльності компанія вважає підтримку та розвиток локальних виробників. Понад 400 українських виробників продають свої товари в «Аврорі». Загальний річний виторг з продажу українських товарів становить більше 10 млрд грн. Також компанія «Аврора» відкриває для українських виробників нові ринки – 15 українських компаній постачають товари до Румунії для магазинів мережі. У теперішній час доля українських товарів у мережі становить близько 50–60%; доля китайської продукції – до 40%. Але компанія «Аврора» постійно працює, щоб було якомога більше українських виробників [52]. У компанії ставку роблять на маленьких виробників, яким важко виконувати умови великих ритейлерів [45].

Важливою відмінністю та перевагою також є те, що мережа скоротила термін розрахунку за відвантаження товару спочатку до 30 днів, потім – до двох тижнів, коли інші торговельні мережі це роблять через 45 днів. Натомість мережа «Аврора» отримує невеликий дисконт на товари. Такий підхід дає конкурентну перевагу під час кризових ситуацій. Як результат, навесні 2022 року постачальники, в першу чергу, відвантажували товар для мережі «Аврора» [45].

На асортимент товарів в компанії впливає чинник сезонності. Завдяки швидкій ротації асортименту він може розширюватися в різних напрямках. Влітку компанія фактично працює на ринку канцтоварів, а взимку – на ринку ялинкових прикрас [52].

«Аврора мультимаркет» є компанією з високим рівнем активності у соціальних мережах. Сторінки компанії представлені у мережах: Facebook, Telegram, Twitter, YouTube, Instagram, TikTok, LinkedIn.

Як і інші ритейлери, компанія «Аврора» під час гарячої фази російської

окупації українських земель зазнала значних втрат. Компанія втратила 150 магазинів, але стала однією з перших в роздрібній торгівлі, яка почала повертатися на деокуповані території [45]. Так, однією з перших компанія зайшла у Херсон, відновивши там шість магазинів; у Білозерку, що на Херсонщині; у Снігурівку на Миколаївщині; на Київщину; на Донеччину: у міста Селідове, Слов'янськ, Дружківка, Краматорськ, Святогірськ; на Харківщину: в Ізюм, Борову, Шевченкове, Балаклію. Повернення мережі мультимаркетів є дуже цінним для місцевих мешканців: вони віддають активною купівлею товарів. Незважаючи на ризики, у 2024 році компанія планує відкрити 12 магазинів у Донецькій області, 20 – у Харківській, 26 – у Запорізькій і 7 – у Херсонській. Також команда планує суттєве розширення асортименту товарів у цих регіонах [53].

За «воєнний» 2022 рік співвласник мережі магазинів «Аврора» Лев Жиденко разом із партнерами відкрили з нуля або відновили 125 магазинів [52]. Протягом 2023 року «Аврора» кожні 14 годин відкривала новий магазин і стрімко нарощувала виторг [53].

Успіх компанії пов'язують з мінімізацією операційних витрат. Власники – топ-менеджери компанії вважають, що заробіток дискаунтерів полягає не в маржі, а в ефективності процесів. Зробити операційні процеси максимально ефективними компанії допомогло впровадження у 2018 році системи ощадливого виробництва LEAN Management, яку вперше використала корпорація Toyota. Головна ідея системи полягає в безперервному удосконаленні процесів та усуненні всіх видів втрат. У процесі використання LEAN Management компанія «Аврора» здійснила автоматизацію та цифровізацію, знизила витрати, налагодила контроль якості товарів, отримала прискорення товарообігу [45]. Як один з результатів – у мережі «Аврора» витрати на всю транспортну і складську логістику становлять менше 3% [45]. Бізнес «Аврори» за період 2018-2021 років виріс у чотири рази. Компанія набула своєї нинішньої структури саме 2021-го року [51].

При ухваленні рішень команда «Аврори» орієнтується на цільові

аудиторії клієнтів [43]. До цільових аудиторій мережі мультимаркетів відносяться: «шопери» – люди, які люблять процес покупки; домогосподарки, які хочуть забезпечити свій сімейний побут усім необхідним; військові; внутрішньо переміщені особи [43].

Компанія «Аврора» постійно приділяє велику увагу пошуку та використанню можливостей для розвитку та покращення роботи магазинів як для покупців, так і для співробітників мережі. Цей пошук не зупиняється навіть в кризових умовах. Підтвердженням цього став спільний проєкт мережі мультимаркетів «Аврора» та одного з провідних дистриб'юторів комп'ютерної техніки та комплектуючих, споживчої електроніки та техніки, а також рішень для бізнесу АСБІС-УКРАЇНА [54].

Ефективне управління мережею мультимаркетів «Аврора» є можливим, у тому числі, завдяки побудові сучасної та розвинутої ІТ-інфраструктури. ІТ-інфраструктура – це замкнена екосистема, в якій працюють всі сервіси компанії. Вона складається з багатьох компонентів. Усі ІТ-сервіси компанії забезпечені гарантованою доступністю та відповідною якістю.

Стрімкий розвиток мережі «Аврора» забезпечується сучасними технічними та інформаційними рішеннями. Одним з важливих завдань департаменту ІТ є організація безперебійної роботи торгових точок за умов збереження TCO (Total Cost Ownership – це сукупна вартість володіння ресурсом) в очікуваних межах.

Для кожної торгової точки необхідно було уніфікувати касове місце, зробити його максимально надійним, енергоефективним, швидким та зручним як для касира, так і для покупця. В межах виконання цього завдання фахівцями департаменту ІТ виконано наступне: обрано різні бренди виробників касового обладнання; проведено перемовини з представниками обраних брендів; закуплено більше десяти різних касових комп'ютерів для проведення досліджень у лабораторії мережі «Аврора», а також на робочих місцях у торгових точках; проведено тестування роботи касового обладнання у некомфортних для нього умовах: нестабільному електроживленні, підвищених

та знижених температурах тощо; обрано оптимальне для компанії «Аврора» касове обладнання, яке відповідає вимогам надійності, ремонтпридатності, малих обсягів споживання електрики, тривалості життєвого циклу обладнання, сумісності з діючим програмним забезпеченням компанії.

У результаті проведеної роботи обрано касове обладнання серії Intel NUC, що входить до портфелю офіційного дистриб'ютора АСБІС-Україна. Це досить дороге обладнання, але ці інвестиції компенсуються завдяки низькому відсотку відмов, дотриманню гарантійних зобов'язань, найвищій ремонтпридатності та низькому споживанню електроенергії. Касове обладнання серії Intel NUC в компанії «Аврора» зарекомендувало себе як якісна та стресостійка техніка, що оптимізує робочі процеси, займає мало місця, має якісне сервісне обслуговування, гнучкість налаштування та масштабування. Передбачається, що і в подальшому масштабуванні «Аврора» буде використовувати обране обладнання та співпрацювати з компанією АСБІС-Україна.

Таким чином, у розділі сформовано організаційно-управлінську характеристику компанії «Аврора», яка є найбільшою українською мережею магазинів супереконормного формату «One dollar store», за кількістю магазинів входить до трійки найбільших непродуктових дискаунтерів в Європі. Бізнес-модель компанії побудована на швидкому обігу товару за низькими цінами. Охарактеризовано асортиментну політику компанії. Визначено власників компанії та їх інвестиційні статуси. Компанія «Аврора» є українською компанією з прямими іноземними інвестиціями. Охарактеризовано діяльність компанії як соціально відповідального бізнесу. Становлення та розвиток компанії проаналізовано за ключовими подіями та показниками розвитку за період 2011-2024 років. Визначено та проаналізовано стійкі конкурентні переваги компанії. Охарактеризовано втрати компанії під час війни. Відмічено, що незважаючи на максимальні ризики та складнощі, компанія «Аврора» стрімко розвивається на українському ринку, має високий потенціал розвитку на міжнародних ринках.

2.2. Організаційно-економічний аналіз процесів розвитку компанії

Високий рівень ефективності діяльності та високі темпи розвитку компанії «Аврора» всіляко підтримуються системою управління та розвитку персоналу. Враховуючи стрімке зростання кількості магазинів в мережі, кількість персоналу також постійно зростає. Так, у 2021 році в мережі працювало 800 магазинів і 6 тис. працівників; у 2022 році кількість торгових об'єктів становила 880 одиниць, діяльність яких забезпечували 8 тис. співробітників; у 2023 році кількість магазинів у мережі зросла до 1370, а кількість персоналу – до 12 тис. Окрім магазинів, в мережі діють розподільчі центри, діяльність яких забезпечується значною кількістю персоналу (на 1 розподільчому центрі працюють більше 300 співробітників).

Система управління та розвитку персоналу в компанії «Аврора» має низку особливостей (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Особливості управління людським капіталом в компанії «Аврора»

Управління персоналом у компанії «Аврора» здійснює Департамент Human Capital – Департамент людського капіталу. У компанії до працівників ставляться не як до ресурсу, а як до капіталу, який інвестується і є центром бізнесу. Це достатньо велика команда, в якій є різні функції, напрямки, в тому числі корпоративно-соціальна відповідальність. Головними принципами «Аврори» є «класно взаємодіяти і класно щось створювати». Це ядро корпоративної культури. Компанія пропагує людиноцентричність та антиєрархічність [54, 55].

Компанія інвестує значні обсяги коштів в розвиток персоналу. Велика увага приділяється навчанню персоналу. Фахівці з управління та розвитку персоналу компанії «Аврора» вивчають різноманітні освітні платформи, навчаються у зовнішніх експертів, переймають кращий світовий досвід, створюють власні навчальні програми тощо. Компанія має навчальний центр, в якому проводиться понад 40 різних тренінгів за актуальними темами. Наприклад, коли вийшов ChatGPT, уже через місяць у компанії відбувся тренінг по ньому [52]. У центрі працює більше 10 тренерів. Загалом за результатами 2023 року, 31 517 разів співробітники «Аврори» долучалися до навчання; більше 400 співробітників пройшли навчання у зовнішніх експертів [55]

Суттєвий позитивний вплив на розвиток чинять значні обсяги інвестицій. Так, за результатами 2023 року загальна кількість персоналу компанії становила 12 тис. осіб. Було зроблено понад 700 млн грн інвестицій (у нові магазини, розширення розподільчих центрів (РЦ), запуск РЦ у Львові), які дали змогу створити більше як 3000 нових робочих місць [56].

Управління персоналом відповідає вимогам системи LEAN Management, яка успішно використовується в компанії «Аврора» з 2018 року. Ранок в «Аврорі» розпочинається з «асаїчі» – виробничої наради, де обговорюють щоденні досягнення та проблеми. Спочатку наради відбуваються у магазинах, потім у бек-офісі і, нарешті, серед топ-менеджерів. В «асаїчі» беруть участь усі співробітники. Сенс такої послідовності полягає у децентралізації ухвалення

рішень [51]. Засновники мотивують співробітників до оперативного розв'язання проблем, що виникають, на місцях. За їхньою оцінкою, до 80% проблем можна усунути без втручання керівництва. Більш складні питання передаються до ланок управління, які знаходяться в структурі вище, тож до топ-менеджменту доходять лише ті проблеми, які без нього неможливо розв'язати [49].

«Асаїчі» – це елемент системи LEAN Management, яка передбачає залучення всіх співробітників до трансформації компанії. Переходити на неї «Аврора» почала після того як Л. Жиденко, навчаючись у шведській бізнес-школі DYB, побував на автозаводі Scania, де впроваджено цю систему. Система LEAN Management – це зміна парадигми, і не в однієї людини, а в усієї команди» [51]. Базовий етап «зміни парадигми» – навчити людей не боятися говорити про проблеми. В офісі «Аврори» висять плакати: «Винний не співробітник, а поки що недосконалий процес», «Ми не шукаємо крайнього в тобі, ти не шукай крайнього в колесі» [51].

У компанії підтримується ініціативність персоналу. Таким чином дається право на помилку. «Через помилку ти не будеш покараний – на помилках вчаться». Водночас у компанії сформовано «культуру антикумівства». Просування за професійними сходами відбувається справедливо та прозоро [52]. За інформацією компанії, 81% її топ-менеджерів розпочинали роботу в компанії зі стартових позицій в операційній діяльності. Вони розуміють особливості ведення та розвитку торговельного бізнесу, щодня покращують продукт діяльності та компанію в цілому. Це є можливим, тому що співробітники будь-якої ланки компанії мають всі можливості для вертикального та горизонтального професійного зростання. В компанії «Аврора» це вважається головним результатом постійних інвестицій у людський капітал [55].

Ще один елемент залучення персоналу – кайдзен-пропозиції. Це ініціативи співробітників, спрямовані на поліпшення роботи компанії. За кілька таких пропозицій можна одержати 5140 грн премії. У жовтні 2021-го такі суми

«за кайдзен» отримали заступник начальника відділу та приймальник [Полтавська]. Для персоналу компанії важливим є участь у реалізації запропонованої ініціативи, під час якої співробітники отримують можливість прямого впливу на операційні або управлінські процеси, що підкреслює визнання кожного як експерта своєї справи. Одна з цінностей компанії звучить так: «#візьми_відповідальність_отримай_можливість». Вона якнайкраще репрезентує підхід компанії до ролі кожного в розвитку «Аврори». За 2023 рік співробітниками «Аврори» було подано 2837 ідей та покращень за методом «Кайдзен». Важливим показником є реалізація поданих пропозицій – вона становила 31% [55]. Всі співробітники залучаються до випробування нових продуктів від постачальників. Завдяки цим підходам рішення у компанії приймаються швидко [49]. За позицією директора Департаменту людського капіталу Ольги Правди, «коли працівник відчуває, що потрібний, його думка цінна, а ідеї почуті, то він може приймати рішення або впливати на їх створення – ось що є ключем до залученості та мотивації кожного» [55].

У компанії є власні програми, такі як, наприклад, практика роботи топ-менеджменту в магазинах на посадах стажерів-продавців. Це відбувається за власною ініціативою топ-менеджерів без регламентів та зобов'язань [52]. Така практика дозволяє керівництву компанії отримувати зворотний зв'язок безпосередньо від основного бізнес-процесу, що допомагає у прийнятті управлінських рішень. Це надає можливість спілкування з покупцями та співробітниками магазинів, допомагає виявленню та вирішенню проблем в операційній діяльності, мотивує менеджерів до подальшого удосконалення всіх бізнес-процесів компанії.

Партнери компанії «Аврора» пов'язують її успіх з високим рівнем якості та оперативності виконання домовленостей, називаючи це європейським підходом. В «Аврорі» кожен співробітник відчуває в собі силу допомогти компанії стати кращою [51].

У воєнний час стратегія підтримки співробітників компанії фокусується на трьох складових: здоров'я та безпека, соціальні зв'язки та фінансова

стабільність [55]. Середня заробітна плата в компанії у грудні 2022 року складала 20195 грн, у листопаді 2023 року – 20500 грн, що є одним з найвищих показників у ритейлі серед дискаунтерів в Україні.

Під час війни програми розвитку та підтримки персоналу зазнали суттєвих змін, але незмінними залишилися «культура щоденних покращень» бізнесу та філософія LEAN Management. Департамент людського капіталу вивчає та впроваджує сучасні тренди щодо гармонійного розвитку особистості під час навчання та дозвілля.

Компанія «Аврора» стрімко розвивається, навіть за таких складних умов, як війна. Відкриваються нові напрями роботи. На керівні посади підбираються співробітники компанії, які мають досвід роботи, а головне – розуміють і поділяють цінності компанії. Як свідчить досвід компанії, позитивні результати в управлінні та розвитку персоналу під час воєнного стану в країні надають такі заходи, як: долучення до волонтерської діяльності, запровадження різних форм проведення корпоративного дозвілля, забезпечення супроводу через всеукраїнську психологічну платформу та постійне інвестування в особистісний розвиток співробітників.

До команди компанії «Аврора» також запрошуються висококваліфіковані досвідчені фахівці із зовнішнього середовища. Їх можуть зацікавити – проєктна робота у кросфункціональних командах, впровадження інновацій, нестандартні завдання, невивчені горизонти розвитку, що вимагають швидких реагувань, генерування оперативних сильних рішень та співтворчості, культура відкритості, що забезпечує вільний обмін ідеями, досвідом, ініціативами, які сприяють реальним змінам [55].

Проаналізуємо фінансові результати діяльності та розвитку компанії «Аврора» протягом 2021-2023 років. Фінансову звітність компанія «Аврора» офіційно подає як Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Вигідна покупка».

Аналіз звітів про фінансові результати ТОВ «Вигідна покупка» за період 2021-2023 років дозволив визначити такі тенденції, як (табл. 2.2) [57] :

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансових результатів ТОВ «Вигідна покупка»
за період 2021-2023 років, тис. грн. [57]**

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2023/2022 (+,-,%)	2023/2021 (+, -,%)
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 756 238.00	13 950 608.00	26 997 695.00	+93,5	+369
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 939 769.00	8 878 683.00	16 910 147.00	+90,5	+329,2
Валовий прибуток	1 816 469.00	5 071 925.00	10 087 548.00	+99	+455,3
Інші операційні доходи	60 816.00	208 642.00	453 519.00	+117,4	+645,7
Адміністративні витрати	34 343.00	348 610.00	293 337.00	-15,9	+754,1
Витрати на збут	933 017.00	2 134 827.00	4 375 724.00	+105	+369
Інші операційні витрати	203 738.00	513 640.00	1 463 384.00	+184,9	+618,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	706 187.00	2 283 490.00	4 408 622.00	+93,1	+524,3
Інші фінансові доходи		20 108.00	447 715.00	+2126,6	-
Інші доходи	20.00	1 459.00	9 797.00	+571,5	+48885
Фінансові витрати	2 247.00	28 759.00	310 083.00	+978,2	+13699,9
Інші витрати	1 068.00	124 660.00	16 254.00	-86,9	+1421,9
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	702 892.00	2 151 638.00	4 539 797.00	+111	+545,9
Дохід (витрати) з податку на прибуток	-126 613.00	-42 535.00	-383 817.00	+802,4	+203,1
Чистий фінансовий результат: прибуток	576 279.00	2 109 103.00	4 155 980.00	+97	+621,2

1) показник чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) показав зростання у 2023 році: у порівнянні до 2022 року на 93,5%; у порівнянні до 2021 року – на 369%. Основним аргументом у поясненні такої тенденції є збільшення кількості магазинів у мережі за три роки на 570 одиниць або на 71,3%;

2) показник собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) показав зростання у 2023 році: у порівнянні до 2022 року на 90,5%; у порівнянні до 2021 року – на 329,2%. Необхідно відмітити, що темпи зростання показника собівартості реалізованої продукції за період 2021-2023 років менші за темпи зростання показника чистого доходу від реалізації продукції на 39,8%, що є позитивною тенденцією;

3) валовий прибуток компанії за 2021-2023 роки збільшився на 455,3%, що також є позитивною тенденцією; у порівнянні до 2022 року валовий прибуток продемонстрував зростання на 99%;

4) показник інших операційних доходів за аналізований період продемонстрував суттєве зростання на 645,7%; протягом 2023 року відмічено зростання на 117,4%;

5) щодо витрат необхідно відмітити, що найбільше зростання за 3 роки відмічено за показником адміністративних витрат, які зросли на 754,1%, хоча за 2023 рік, у порівнянні з 2022 роком, відмічалось зменшення на 15,4%. На другому місці за зростанням – операційні витрати, їх зростання оцінюється у 618,3% за аналізований період, у тому числі за 2023 рік – операційні витрати зросли на 184,8%. Менші темпи зростання, у порівнянні з попередніми витратами, але все одно суттєвими є зростання витрат на збут на 369% за 3 роки, у тому числі за 2023 рік – на 105%. В цілому, значне зростання адміністративних, інших операційних витрат і витрат на збут є негативною тенденцією, якщо це перевищує темпи зростання доходів компанії. В компанії «Вигідна покупка» така тенденція пов'язана зі стрімким зростанням мережі мультимаркетів;

6) показник фінансового результату від операційної діяльності є позитивним і свідчить про те, що витрати компанії не перевищують її доходів – компанія отримує прибуток, який за період 2021-2023 років зріс на 524,3%, у тому числі у 2023 році, у порівнянні до 2022 року, на 93,1%. Зростання прибутку від операційної діяльності є позитивною тенденцією зміни фінансових результатів діяльності компанії;

7) показник інших фінансових доходів продемонстрував значне зростання у 2023 році, у порівнянні до 2022 року, на 2126,6%; інші доходи за 3 роки зросли на 48885%;

8) значне зростання продемонстрував показник фінансових витрат за період, що аналізується; витрати зросли на 13699,9% за період 2021-2023 років. Можна пояснити зростання цього показника як наслідок впливу чинників, пов'язаних з повномасштабним російським вторгненням в Україну;

9) показник інших витрат за період, що аналізується, також показав зростання на 1421,9%, хоча у 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, зменшився на 86,9%; суттєве зростання показника у 2022 році, пов'язано з впливом негативних змін воєнного року;

10) в результаті ефективної діяльності та стрімкого розвитку за період 2021-2023 років компанія ТОВ «Вигідна покупка» отримувала чистий фінансовий результат - прибуток, величина якого протягом трьох років зросла на 621,2%, у тому числі за 2023 рік – на 97%.

За відкрити даними також можна проаналізувати елементи операційних витрат ТОВ «Вигідна покупка» за період 2021-2023 років, звернувши увагу на показники витрат на оплату праці та на відрахування на соціальні заходи (табл. 2.3):

1) матеріальні затрати за період 2021-2023 років зросли на 854,7%, у тому числі у 2023 році, у порівнянні з 2022 роком – на 212,9%;

2) витрати на оплату праці за період, що аналізується, зросли на 380,8%, у тому числі за 2023 рік – на 112,3%. У розділі відмічається, що кількість персоналу стрімко зростає відповідно до зростання кількості мультимаркетів у

мережі «Аврора». Вказано, що рівень оплати праці співробітників компанії є одним з вищих серед ритейлерів України. Саме тому, витрати на оплату праці є суттєвими і мають обґрунтовану тенденцію до зростання;

Таблиця 2.3

Елементи операційних витрат ТОВ «Вигідна покупка», тис. грн. [57]

Показник	Роки				
	2021	2022	2023	2023/2022 (+,-,%)	2023/2021 (+,-,%)
Матеріальні затрати	55 047.00	167 953.00	525 509.00	+212,9	+854,7
Витрати на оплату праці	440 760.00	998 263.00	2 118 998.00	+112,3	+380,8
Відрахування на соціальні заходи	89 711.00	201 171.00	421 927.00	+109,7	+370,3
Амортизація	32 538.00	67 967.00	270 836.00	+298,5	+732,4
Інші операційні витрати	553 041.00	1 561 723.00	2 753 996.00	+76,3	+398
Разом:	1 171 097.00	2 997 077.00	6 091 266.00	+103,2	+420,1

3) показник відрахувань на соціальні заходи також продемонстрував зростання за 2021-2023 роки на 370%, у тому числі протягом 2023 року на 109,7%;

4) показник амортизації протягом 3 років, які аналізуються, показав збільшення на 732,4%, зростання у 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, становило 298,5%;

5) обсяг інших операційних витрат протягом 2021-2023 років продемонстрував зростання на 398%; протягом останнього з років, що аналізуються, зростання становило 76,3% .

Частка витрат на оплату праці в операційних витратах у 2021 році становила 37,6%, у 2022 році – 33,3%, у 2023 році – 34,8%, тобто протягом періоду, що аналізується, зменшилась на 2,8%. Щодо частки показника «відрахувань на соціальні заходи» вона також зменшилась, оскільки у 2021 році становила 7,7% у загальному обсязі операційних витрат, у 2022 році – 6,7%, у 2023 році – 6,9%. Зменшення показника становило – 0,8%.

Таким чином, у розділі проведено організаційно-економічний аналіз

стану та перспектив розвитку компанії «Аврора». Зазначено, що високий рівень ефективності діяльності та високі темпи розвитку компанії організаційно підтримуються системою управління та розвитку персоналу. У розділі визначено та проаналізовано особливості управління персоналом. Управління персоналом у компанії здійснюється Департаментом людського капіталу. Компанія інвестує значні суми коштів у розвиток персоналу. Управління персоналом у компанії побудовано у відповідності до вимог системи LEAN Management, яка має низку особливостей. У розділі проаналізовано елементи корпоративної стратегії управління персоналом. Економічний аналіз стану та перспектив розвитку компанії «Аврора» проведено за показниками фінансових результатів діяльності за період 2021-2023 років. Фінансову звітність компанія «Аврора» офіційно здійснює через компанію ТОВ «Вигідна покупка». Систематизація показників, визначення тенденцій їх змін за 3 роки дозволили відмітити в цілому позитивні тенденції. Компанія здійснює прибуткову діяльність, незважаючи на складні умови функціонування та розвитку під час війни. Є всі підстави для того, щоб зробити висновок про високі темпи розвитку компанії і про можливості стратегічного розвитку.

2.3. Удосконалення стратегії масштабування бізнесу в компанії «Аврора»

Характеристику стратегічного розвитку компанії «Аврора» розпочато в розділах 2.1 і 2.2 кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. За інформацією відкритих джерел з 2021 року в Україні розпочався новий етап стратегічного розвитку компанії «Аврора». За високими темпами зростання торговельного бізнесу компанії, розширенням мережі магазинів з однаковими асортиментною, ціновою, кадровою та ін. політиками, стратегію її розвитку можна визначити як стратегію масштабування бізнесу (табл. 2.4). Про стрімке зростання свідчать показники кількості магазинів в українській мережі, плани щодо зростання кількості магазинів в європейській мережі, зростання кількості співробітників компанії, а також значне зростання показників чистого доходу від реалізації

продукції, сплачених податків, чистого прибутку компанії.

Таблиця 2.4

Показники стратегічного розвитку компанії «Аврора» за період 2021-2026 років

Показник	Роки					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Кількість магазинів, одиниць	800	880 (у т.ч. 150 втрачено, 125 відновлено або відкрито нових)	1370 (відкрито РЦ у Львові – 300 робочих місць)	2000 (план) (за скоригованим планом – відкриття 350 магазинів; РЦ у Києві)	2500 (план)	Вихід на європейську біржу IPO
Кількість магазинів у країнах Європи	-	-	Румунія. 3 жовтня 2023 р. – 6 магазинів. До кінця року 15 (план)	Румунія. РЦ. До кінця року – 150 магазинів (план)	Болгарія	
Кількість працівників, осіб	6 000	8 000	12 000	12 500		
Чистий дохід від реалізації продукції, млрд. грн.	5,8	13,9	27			
Сплачені податки, млрд. грн.		1,5	3,2			
Чистий прибуток, млрд. грн.	0,6	2,1	4,2			

Примітка. РЦ – розподільчий центр.

Відповідно до стратегії розвитку компанії «Аврора» в Україні за період 2021-2026 років, кількість магазинів у торговельній мережі повинна зрости від 800 у 2021 році до 2500 – у 2025 році. На цифрі 2500 торгових точок компанія планує зупинитися. На той час компанія може потроїти бізнес лише в Україні. У 2026 році компанія «Аврора» планує розмістити акції на біржі, найімовірніше – у Варшаві, Бухаресті або Лондоні. Інвестиційний фонд EEGF III вийде зі складу акціонерів компанії. Первинна публічна пропозиція (Initial Public Offering, IPO) для компанії «Аврора» виглядає як стратегічна мета і

необхідність стати першою за десять років публічною українською компанією [43].

Власники розглядали три варіанти стратегічного розвитку компанії «Аврора»: 1) викуп менеджментом пакету стратегічного інвестора; 2) продаж компанії новому власнику та 3) IPO. Перший варіант вважається найгіршим, оскільки є ознакою невдалої історії управління. У власників є велике бажання зберегти бізнес у власності, тому варіант з IPO розглядається як пріоритетний. Другою причиною розміщення акцій «Аврори» на біржі є амбіції власників. "IPO – це стандарти прозорості, гарна стратегія, працююча бізнес-формула, ефективний менеджмент. В Україні багато компаній мають такий потенціал. Це призвело б до покращення репутації країни на міжнародній арені" [43].

Отже, початок успішної реалізації стратегії масштабування бізнесу в компанії «Аврора» з 2021 року тісно пов'язаний з інвестиційною підтримкою фонду EEGF III, який знаходиться під управлінням компанії Horizon Capital. За допомогою Фонду компанія «Аврора» запланувала перехід до наступного етапу свого стрімкого розвитку, використовуючи досвід, широку партнерську мережу та напрацювання цього фонду для прискорення темпів зростання компанії в Україні та для розширення бізнесу в Центральній та Східній Європі. До стратегічних планів компанії «Аврора» також входить підтримка місцевих українських виробників шляхом збільшення у своєму асортименті частки їхніх товарів, і тим самим сприяння відродженню та подальшому зміцненню позицій українських стартапів та невеликих виробників на внутрішньому ринку. За допомогою компанії вони також зможуть отримати вихід на нові ринки для експорту своєї продукції [47].

Зусилля власників компанії продовжують спрямовуватися на розгортання національної мережі до початку 2026 року, розширення логістичної інфраструктури, а також на вихід компанії «Аврора» на інші регіональні ринки. Крім того, частину коштів буде використано для подальшого розвитку на базі магазинів роздрібної платформи для невеликих місцевих виробників в Україні, що в подальшому дозволить інтенсифікувати імпортозаміщення та посилити

позиції вітчизняного виробництва на внутрішньому ринку [46].

Загальна характеристика компанії «Аврора» показала, що компанія активно розвивається в Україні, а також успішно розпочала експансію на ринки країн Європи. Як зазначалось, гарантом виходу "Аврори" за межі України стала співпраця з Фондом EEGF III та інвестиційною компанією Horizon Capital. На відміну від більшості українських компаній, які розпочали вихід на європейський ринок з Польщі, компанія «Аврора» після ретельного стратегічного аналізу обрала свою траєкторію, розпочавши з виходу на ринок Румунії у жовтні 2023 року. "У Польщі дискаунтерів значно більше на душу населення, ніж у Румунії і Болгарії. В останніх нижча конкуренція. Це легше, ніж боротися в "червоному океані", – пояснив генеральний директор Т. Панасенко [43]. За стратегією європейського розвитку, паралельно з румунським ринком, компанія планує розвиватися на ринках Молдови та Балканських країн [49]. Стратегічні плани розвитку компанії вже реалізуються. Так, 5 жовтня 2023 р. відкрився перший закордонний магазин «Аврора» в місті Сучава (Румунія). Також було погоджено відкриття ще 10-ти магазинів. Разом 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 [46]. Після досягнення поставлених цілей у Румунії, компанія планує активне підкорення ринку Болгарії [56]. «На 2024 рік планується продовжувати розвиток, створювати нові робочі місця, розвивати виробників, відкривати нові ринки та розширюватись у ЄС» [56].

Співвласники компанії «Аврора» не приховують, що постійно здійснюють конкурентний аналіз, вивчають та аналізують успішний досвід роботи торговельних мереж в ЄС як за відкритими публікаціями, звітами, так і за результатами безпосередніх відвідувань. Кожен департамент компанії «Аврора» уважно спостерігає та аналізує досвід роботи компаній – європейських конкурентів за своїм напрямом.

Більшими за "Аврору" мережами «one dollar store» є польська Персо та румунська КІК. 50% продажів у компанії Персо становить жіночий та дитячий

одяг [43]. Компанія Персо є прикладом для «Аврори» ще й тому, що у 2021 році вона провела первинне розміщення акцій на фондовій біржі і як публічна компанія оприлюднює звіти з усіма показниками, підходами до роботи. Компанію Персо, яка вийшла на IPO, оцінили за мультиплікатором 20 до EBITDA, що характерно для технологічних компаній і фінтех-стартапів [43].

Щодо розвитку компанії «Аврора» в Україні експерти відмічають, що справжній ривок ритейлера стався саме під час великої війни. Поки ділова активність у країні була пригнічена, "Аврора" в рази збільшила виручку і вийшла на ринок Києва. У теперішній час у м. Києві «Аврора» планує довести кількість магазинів з нинішніх 80 до 200 і зосередитися на розвитку e-commerce.

Компанія також активно розвивається у Західній Україні. Станом на травень 2024 року у Львові працює 13 магазинів мережі Аврора. У листопаді 2023 року почав роботу новий розподільчий центр компанії у Львові, площею понад 7000 кв.м. та створено понад 300 робочих місць. 7 травня 2024 року у Львові введено в експлуатацію першу чергу M10 Lviv Industrial Park – складського комплексу класу А площею 14 400 кв. м. Нові приміщення індустріального парку передано в оренду компанії «Аврора мультимаркет» для логістичного центру. Те що компанія «Аврора» відкриває вже другий логістичний центр у Львові, створюючи сотні нових робочих місць з офіційним працевлаштуванням та конкурентною заробітною платою, порівняно з європейськими стандартами, також є підтвердженням високих темпів розвитку компанії [58].

Компанія «Аврора» з самого початку свого відкриття фактично працювала офлайн, відкриваючи магазини по всій території України. Сьогодні компанія до діючої стратегії масштабування додає стратегію розвитку e-commerce, саме тому значні зусилля компанії спрямовані на просування компанії онлайн. Онлайн-просуванням «Аврори» з використанням digital-стратегій займається агенція інтернет-маркетингу Elit-Web.

Використовуються та удосконалюються наступні digital-стратегії:

органічний трафік через SEO-просування e-commerce ресурсу avto.ua; просування «Аврори» в Google Maps; активне використання соціальних мереж для підвищення впізнаваності бренду «Аврора»; запуск офіційного Telegram-бота «Аврора»; використання Big Data [59].

На відміну від багатьох торговельних компаній, однією з ключових маркетингових стратегій мережі мультимаркетів «Аврора» є довгострокова робота з дітьми та підлітками у соціальних мережах. Багато з клієнтів почули про мережу від своїх дітей. «Аврора» має більше 600 тис. підписників у TikTok і 400 тис. – в Instagram [45]. Компанія працює з цією аудиторією стратегічно, розуміючи, що зараз діти та підлітки поки що не роблять компанії великих продажів, але через 10 років – будуть найлояльнішими покупцями. На думку генерального директора компанії «Аврора» Т. Панасенко, «найкраще в Україні з такою цільовою аудиторією працює McDonalds» [43].

Для ефективного управління розвитком у компанії відбуваються зміни у складі топ-менеджменту. Так, з початку листопада 2023 року на посаду Director of Government Relations, Security and Public Affairs (Директора із зв'язків з урядом, безпеки та зв'язків із громадськістю) мережі Аврора була призначена Олеся Оленицька. Передбачається, що вона посилить команду компанії своєю експертизою в ритейлі, та, серед основних завдань на посаді, має розбудувати ефективну діяльність компанії у сфері корпоративних комунікацій, антикризового менеджменту, впровадження комунікаційних та безпекових політик, співпраці з медіа, ефективного управління репутацією, налагодити ефективну взаємодію мережі з представниками державних органів влади [60].

Необхідно відмітити, що нові вектори руху та розвитку компанії швидко досліджуються та оперативно впроваджуються саме тому, що компанія гнучка та відкрита до ідей. Так, наприклад, оголошена 26 лютого 2024 року ініціатива «Зроблено в Україні» стимулювала виробників і ритейлерів до розробки власних стратегій та пропозицій. У мережі мультимаркетів «Аврора» відповідно до оголошеної ініціативи вже з 2 квітня 2024 року почав діяти партнерський проєкт з «Абанк» та Visa, корисний і виробникам, і споживачам.

Покупцям надана можливість отримувати 5% кешбек від вартості виробів, позначених в мережі дискаунтера спеціальним логотипом на ціннику (за умови оплати карткою Visa від Абанку). Зараз на полицях мережі понад 50% товарів є продукцією від українських виробників і постачальників. У контексті участі в ініціативі «Зроблено в Україні» компанія робить акцент на цих товарах у своїх соцмережах, інформацію про походження виробів надають цінники, POS-реклама у торгових залах, сканери-авторчки. Таких пристроїв у мультимаркетах працює 23 000, й щодня вони на запит покупців здійснюють 20 млн сканувань. Отже, спільний проєкт «Аврора», «Абанк» та «Visa» вже реалізується повною мірою й може звітувати про результати першого місяця роботи. Так, за квітень 2024 року: кількість чеків з кешбеком за українські товари у мережі «Аврора» з карткою «Visa» від «Абанку» – 107 251 шт.; загальна сума кешбеку, нарахована покупцям, склала – 549 932.42 грн.

Як зазначалось, у мережі «Аврора мультимаркет» особливу увагу приділяють українській продукції та підтримці вітчизняних підприємців: ці товари позначаються у магазинах цінниками та шелфтокерами ще з 2022 року. Саме тому, початок реалізації спільного проєкту для компанії «Аврора» не викликав складнощey [61].

Отже, систематизація відкритої інформації про стратегічні плани компанії «Аврора», реалізацію стратегій масштабування в Україні та країнах Європи, розробку та участь в інноваційних проєктах та програмах, підтримку лідерства компанії на українському ринку торгівлі в супереконормному форматі «One dollar store», соціальну відповідальність компанії, стрімке зростання фінансових результатів діяльності – дозволила сформувати системи цілей та стратегій розвитку компанії (рис. 2.3-2.4). Система стратегічних цілей компанії «Аврора» сформована у складі місії, ключових та функціональних цілей. Система стратегій розвитку компанії поєднує глобальну, базову та функціональні стратегії. Реалізація визначених цілей і стратегій дозволить компанії «Аврора» перейти на якісно новий рівень функціонування та розвитку у 2026 році.



Рис. 2.3. Система стратегічних цілей компанії «Аврора»



Рис. 2.4. Система стратегій розвитку компанії «Аврора»

Отже, у розділі систематизовано інформацію про стратегічні плани розвитку компанії «Аврора», реалізацію стратегій масштабування в Україні та країнах Європи, розробку та участь в інноваційних проєктах та програмах, забезпечення лідерства компанії на українському ринку торгівлі в супереконному форматі «One dollar store». Зазначено, що у теперішній час компанія «Аврора» функціонує та розвивається відповідно до стратегії, розробленої на період 2021-2026 років. У розділі систематизовано показники стратегічного розвитку компанії. Проаналізовано активний початок розвитку компанії на європейському ринку. Проаналізовано досвід конкурентного аналізу компанії. Наведено приклади розширення мережі мультимаркетів, будівництва та оренди розподільчих та логістичних центрів у різних регіонах України. Проаналізовано наміри активніше розвивати напрям e-commerce, підтримувати високий рівень активності компанії у всіх соціальних мережах. Компанія «Аврора» постійно удосконалює організаційну структуру управління, створює нові напрями діяльності та запрошує до себе досвідчених фахівців. Компанія є активною та відкритою до участі в інноваційних проєктах, які проводяться на національному та галузевому рівнях. У розділі сформовано системи цілей та стратегій розвитку компанії.

Висновки до розділу 2.

В аналітико-рекомендаційному розділі сформовано організаційно-управлінську характеристику компанії «Аврора», яка є найбільшою українською мережею магазинів супереконного формату «One dollar store», за кількістю магазинів входить до трійки найбільших непродуктових дискаунтерів в Європі. Бізнес-модель компанії побудована на швидкому обігу товару за низькими цінами. Охарактеризовано асортиментну політику компанії. Визначено власників компанії та їх інвестиційні статуси. Компанія «Аврора» є українською компанією з прямими іноземними інвестиціями. Охарактеризовано діяльність компанії як соціально відповідального бізнесу. Становлення та розвиток компанії проаналізовано за ключовими подіями та показниками

розвитку за період 2011-2024 років. Визначено та проаналізовано стійкі конкурентні переваги компанії. Охарактеризовано втрати компанії під час війни. Відмічено, що незважаючи на максимальні ризики та складнощі, компанія «Аврора» стрімко розвивається на українському ринку, має високий потенціал розвитку на міжнародних ринках.

Проведено організаційно-економічний аналіз стану та перспектив розвитку компанії «Аврора». Зазначено, що високий рівень ефективності діяльності та високі темпи розвитку компанії «Аврора» організаційно підтримуються системою управління та розвитку персоналу. Враховуючи стрімке зростання кількості магазинів в мережі, кількість персоналу також постійно зростає. У розділі визначено та проаналізовано особливості управління персоналом. Управління персоналом у компанії здійснюється Департаментом людського капіталу. Компанія інвестує значні суми коштів у розвиток персоналу. Управління персоналом у компанії побудовано у відповідності до вимог системи LEAN Management, яка має низку особливостей. У розділі проаналізовано елементи корпоративної стратегії управління персоналом.

Економічний аналіз стану та перспектив розвитку компанії «Аврора» проведено за показниками фінансових результатів діяльності за період 2021-2023 років. Фінансову звітність компанія «Аврора» офіційно здійснює через компанію ТОВ «Вигідна покупка». Систематизація показників, визначення тенденцій їх змін за 3 роки дозволили відмітити в цілому позитивні тенденції. Компанія здійснює прибуткову діяльність, незважаючи на складні умови функціонування та розвитку під час війни. Є всі підстави для того, що зробити висновок про високі темпи розвитку компанії і про можливості стратегічного розвитку та досягнення поставлених цілей.

Систематизовано інформацію про стратегічні плани розвитку компанії «Аврора», реалізацію стратегій масштабування в Україні та країнах Європи, розробку та участь в інноваційних проєктах та програмах, забезпечення лідерства компанії на українському ринку торгівлі в суперекономічному

форматі «One dollar store». Зазначено, що у теперішній час компанія «Аврора» функціонує та розвивається відповідно до стратегії, розробленої на період 2021-2026 років. У розділі систематизовано показники стратегічного розвитку компанії. Компанія запланувала у 2026 році стати першою за 10 років публічною українською компанією, яка вийшла на одну з європейських бірж для первинного публічного продажу акцій. Гарантом досягнення цієї стратегічної мети є інвестиційний Фонд, який працює під керівництвом компанії Horizon Capital. Проаналізовано активний початок розвитку компанії на європейському ринку, а саме на ринку Румунії. Проаналізовано досвід конкурентного аналізу компанії, в межах якого вивчається досвід компаній-конкурентів: польської компанії Персо та румунської компанії КІК. Зазначено, що компанія «Аврора» продемонструвала стрімкий розвиток саме під час війни. Проаналізовано наміри активніше розвивати напрям e-commerce, підтримувати високий рівень активності компанії у всіх соціальних мережах. Компанія «Аврора» постійно удосконалює організаційну структуру управління, створює нові напрями діяльності та запрошує до себе досвідчених фахівців. Компанія є активною та відкритою до участі в інноваційних проєктах, які проводяться на національному та галузевому рівнях. Сформовано системи цілей та стратегій розвитку компанії. До системи цілей включено місію, ключові та функціональні цілі. Система стратегій об'єднала глобальну стратегію виходу компанії «Аврора» на європейську біржу, базову стратегію масштабування торговельного бізнесу компанії, функціональні стратегії з менеджменту, маркетингу, персоналу, операційної діяльності та фінансів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основну мету кваліфікаційної (бакалаврської) роботи, яка полягала у розвитку теоретичних та практичних положень щодо удосконалення стратегії масштабування бізнесу в сучасних компаніях, досягнуто шляхом виконання поставлених завдань.

Так, у теоретико-методичному розділі вивчено сутність поняття «масштабування бізнесу» за науковими підходами українських та закордонних вчених. Визначено основні результати масштабування бізнесу. Проаналізовано позиції експертів-практиків, відповідно до яких найважливішим забезпеченням процесів масштабування бізнесу є комунікаційне забезпечення. Систематизовано та охарактеризовано складові комунікаційного забезпечення. Враховуючи, що масштабування бізнесу є складним процесом, на практиці виникають проблеми, для вирішення яких приймаються та реалізуються важливі стратегічні рішення. Найбільш розповсюдженими проблемами під час масштабування бізнесу вважаються: недостатність ресурсів, зниження якості під час збільшення кількості, проблеми з управлінням командою, зниження рівня задоволеності клієнтів, посилення конкуренції.

Проаналізовано зв'язки терміну «масштабування бізнесу» зі стартап індустрією, оскільки саме в цій сфері масштабуванню бізнесу приділяється велика увага. Проаналізовано практичні підходи до розвитку стартапів, в яких масштабування бізнесу є обов'язковим важливим етапом. В результаті проведеного аналізу визначено умови та позитивні наслідки для успішного масштабування бізнесу. Проаналізовано стратегії масштабування бізнесу на підставі проведених досліджень. Запропоновано авторський підхід щодо етапів реалізації стратегії масштабування бізнесу в сучасних компаніях.

Вивчено досвід управління масштабуванням бізнесу таких компаній, як: «Нова Пошта», «АТБ», «Макдональдз Україна». Охарактеризовано лідерські позиції компаній у сферах їх діяльності. Зазначено, що компанія «Нова Пошта» є лідером логістичного ринку експрес-перевезень України. За показниками стратегії масштабування бізнесу в Україні, зроблено висновок про

використання моделей відкриття власних відділень та розвитку за франчайзингом. Кількість відділень (за даними 2021 року), які створені за франчайзингом, у 4,5 рази переважає кількість власних відділень компанії. Щодо розвитку компанії на ринках країн Європи, зроблено висновок, що стратегія масштабування бізнесу реалізується за допомогою моделі відкриття власних відділень. Проаналізовано стратегію масштабування бізнесу компанії «АТБ-маркет» - національної роздрібною мережі продуктових магазинів, яка є лідером за кількістю магазинів в мережі та за обсягами чистого доходу від реалізації. Зроблено висновок, що компанія «АТБ-маркет» використовує стратегію масштабування торговельного бізнесу за моделлю відкриття власних магазинів в мережі. Проаналізовано стратегію масштабування бізнесу компанії «Макдональдз Юкрейн Лтд», яка входить до складу корпорації McDonald's – світового лідера з розвитку та розширення своїх франчайзингових мереж. Близько 93% всіх закладів під брендом McDonald's в світі працюють саме за моделлю франшизи. Особливістю стратегії масштабування бізнесу міжнародної корпорації McDonald's в Україні є те, що всі заклади, які відкрито і працюють в Україні, є власністю ПП "Макдональдз Юкрейн Лтд". Це відбувається під негативним впливом чинників зовнішнього середовища, в основному національного рівня.

В аналітико-рекомендаційному розділі роботи сформовано організаційно-управлінську характеристику компанії «Аврора», яка є найбільшою українською мережею магазинів суперекономного формату «One dollar store», за кількістю магазинів входить до трійки найбільших непродуктових дискаунтерів в Європі. Бізнес-модель компанії побудована на швидкому обігу товару за низькими цінами. Охарактеризовано асортиментну політику компанії. Визначено власників компанії та їх інвестиційні статуси. Компанія «Аврора» є українською компанією з прямими іноземними інвестиціями, оскільки у 2021 році 11,3% акцій придбав американський інвестиційний фонд Emerging Europe Growth Fund III під управлінням компанії Horizon Capital. Завдяки інвестиціям та досвіду Фонду компанія «Аврора» отримала можливості для стрімкого

розвитку. Охарактеризовано діяльність компанії як соціально відповідального бізнесу. Становлення та розвиток компанії проаналізовано за ключовими подіями та показниками розвитку за період 2011-2024 років. Визначено та проаналізовано стійкі конкурентні переваги компанії, пов'язані з маркетинговою, операційною, інвестиційною діяльністю, з процесами забезпечення функціонування та розвитку, взаємовідносин з покупцями, постачальниками та партнерами. Охарактеризовано втрати компанії під час війни. Відмічено, що незважаючи на максимальні ризики та складнощі, компанія «Аврора» стрімко розвивається на українському ринку, має високий потенціал розвитку на міжнародних ринках.

Проведено організаційно-економічний аналіз стану та перспектив розвитку компанії «Аврора». Зазначено, що високий рівень ефективності діяльності та високі темпи розвитку компанії «Аврора» організаційно підтримуються системою управління та розвитку персоналу. Враховуючи стрімке зростання кількості магазинів в мережі, кількість персоналу також постійно зростає. Так, у 2021 році в мережі працювало 800 магазинів і 6 тис. працівників; у 2022 році кількість торгових об'єктів становила 880 одиниць, діяльність яких забезпечували 8 тис. співробітників; у 2023 році кількість магазинів у мережі зросла до 1370, а кількість персоналу – до 12 500 тис. У розділі визначено та проаналізовано особливості управління персоналом. Управління персоналом у компанії здійснюється Департаментом людського капіталу. Компанія інвестує значні суми коштів у розвиток персоналу через навчання у власному навчальному центрі, у зовнішніх експертів, в українських та закордонних бізнес-школах тощо. Компанія також інвестує значні обсяги коштів у розвиток мережі мультимаркетів, розподільчих центрів, створення нових робочих місць. Управління персоналом у компанії побудовано у відповідності до вимог системи LEAN Management, яка має низку особливостей, пов'язаних з децентралізацією ухвалення управлінських рішень, залученням всіх співробітників до щоденного покращення управлінських та операційних процесів, до підвищення мотивації та ініціативності персоналу

тощо. У розділі проаналізовано елементи корпоративної стратегії управління персоналом, можливостей для вертикального та горизонтального професійного зростання, залучення нових висококваліфікованих фахівців в компанію.

Економічний аналіз стану та перспектив розвитку компанії «Аврора» проведено за показниками фінансових результатів діяльності за період 2021-2023 років. Фінансову звітність компанія «Аврора» офіційно здійснює через компанію ТОВ «Вигідна покупка». Систематизація показників, визначення тенденцій їх змін за 3 роки дозволили відмітити в цілому позитивні тенденції. Компанія здійснює прибуткову діяльність, незважаючи на складні умови функціонування та розвитку під час війни. Показник чистого доходу за період 2021-2023 років збільшився на 369%, валового прибутку – на 455,3%, прибутку від операційної діяльності – на 524,3%, чистого прибутку – на 621%. Є всі підстави для того, що зробити висновок про високі темпи розвитку компанії і про можливості стратегічного розвитку та досягнення поставлених цілей.

Систематизовано інформацію про стратегічні плани розвитку компанії «Аврора», реалізацію стратегій масштабування в Україні та країнах Європи, розробку та участь в інноваційних проєктах та програмах, забезпечення лідерства компанії на українському ринку торгівлі в супереконному форматі «One dollar store». Зазначено, що у теперішній час компанія «Аврора» функціонує та розвивається відповідно до стратегії, розробленої на період 2021-2026 років. У розділі систематизовано показники стратегічного розвитку компанії. Відповідно до планів та намірів, компанія запланувала у 2026 році стати першою за 10 років публічною українською компанією, яка вийшла на одну з європейських бірж – у Варшаві, Бухаресті або Лондоні для первинного публічного продажу акцій. Гарантом досягнення цієї стратегічної мети є інвестиційний Фонд, який працює під керівництвом компанії Horizon Capital. Вся діяльність компанії сьогодні спрямована на досягнення зазначеної стратегічної мети. Проаналізовано активний початок розвитку компанії на європейському ринку, а саме на ринку Румунії. Проаналізовано досвід конкурентного аналізу компанії, в межах якого вона уважно слідкує за

діяльністю та розвитком компаній-конкурентів: польської компанії Персо та румунської компанії КІК. Зазначено, що компанія «Аврора» продемонструвала стрімкий розвиток саме під час війни. Наведено приклади розширення мережі мультимаркетів, будівництва та оренди розподільчих та логістичних центрів у різних регіонах України. Проаналізовано наміри активніше розвивати напрям e-commerce, підтримувати високий рівень активності компанії у всіх соціальних мережах. Компанія «Аврора», на відміну від багатьох інших українських торговельних компаній, активно працює з цільовою аудиторією дітей та підлітків у мережах Тік Ток та Instagram, враховуючи що ця цільова аудиторія матиме великий споживчий потенціал через декілька років. Компанія «Аврора» постійно удосконалює організаційну структуру управління, створює нові напрями діяльності та запрошує до себе досвідчених фахівців. Компанія є активною та відкритою до участі в інноваційних проєктах, які проводяться на національному та галузевому рівнях. Прикладом такої активності є участь компанії у спільному з «Абанком» та компанією «Visa» проєкті «Зроблено в Україні». Участь в цьому проєкті характеризується суттєвими результатами.

Таким чином, загальна характеристика компанії «Аврора», організаційно-економічний аналіз діяльності, стратегічний аналіз розвитку дозволили сформулювати системи цілей та стратегій розвитку компанії. До системи цілей включено місію, ключові та функціональні цілі. Система стратегій об'єднала глобальну стратегію виходу компанії «Аврора» на європейську біржу, базову стратегію масштабування торговельного бізнесу компанії, функціональні стратегії з менеджменту, маркетингу, персоналу, операційної діяльності та фінансів.

30.05.2024 р.



Г.В. Рак

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bocken N. M., Fil A., Prabhu J. Scaling up social businesses in developing markets. *Journal of Cleaner Production*. 2016. No 139. P. 295–308.
2. Dees J. G., Anderson B. B., Wei-Skillern J. Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review* . 2004. No 1(4). P. 24–32.
3. Weiss T., Perkmann M., Phillips N. Scaling technology ventures in Africa: new opportunities for research. *Innovation* . 2021. No 24(4). P. 1–16.
4. Hellmann T., Kavadias S. Scale-up UK: Growing Businesses, Growing our Economy. Project report. Barclays. 2016. URL: <https://www.scaleupinsstitute.org.uk/reports/annual-scale-up-review-2016/> (дата звернення: 23.05.2024).
5. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*. 2021. No 54(6). P. 102–110.
6. O'Reilly C. A., Binns A.J. The three stages of disruptive innovation: idea generation, incubation, and scaling. *California Management Review*. 2019. No 61. P. 49–71.
7. Reuber A. R., Tippmann E., Monaghan S. Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*. 2021. No 52. P. 1031–1046.
8. Chliova M., Ringov D. Scaling impact: template development and replication at the base of the pyramid. *Academy of Management Perspectives* . 2017. No 31. P. 44–62.
9. Євтушенко А. Як правильно масштабувати бізнес. Поради топ-менеджерів. *Економічна правда*. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154/> (дата звернення: 23.05.2024).
10. Hayes A. Scalability: what a scalable company is, and examples. *Investopedia*. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp> (дата звернення: 23.05.2024).

11. Плохій К. Масштабування або коротко про захоплення ринків. Press Association UA. 2021. URL: <https://pressassociation.org.ua/ua/masshtabuvannya-abo-korotko-pro-zahoplennya-rinkiv> (дата звернення: 23.05.2024).
12. Jowett A., Dyer C. Scaling-up successfully: pathways to replication for educational NGOs. *International Journal of Educational Development* . 2012. No 32. P. 733–42.
13. Dees J. G., Anderson B. B., Wei-Skillern J. Scaling social impact. *Stanford Social Innovation Review* . 2004. No 1(4). P. 24–32.
14. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. Переклад з англ. Марковська А. Київ : Наш формат. 2018. 328 с.
15. Потюк , Юрій. 2024. «ДЕФІНІЦІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ». *Економіка та суспільство*, вип. 60 (Лютий). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93> (дата звернення: 23.05.2024).
16. Масштабуємо бізнес. URL: <https://www.myroniuk.com/businessscaling-2/> (дата звернення: 23.05.2024).
17. Потюк, Ю., & Налутка, П. (2024). КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ: РЕПУТАЦІЙНИЙ АСПЕКТ В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-30> (дата звернення: 23.05.2024).
18. Стійке масштабування бізнесу: чому без комунікацій нічого не вийде – колонка. URL: <https://ain.ua/2024/02/02/chomu-bez-komunikaczij-nichogo-ne-vujde-kolonka/> (дата звернення: 23.05.2024).
19. Чернявська О., Гнипа-Черневецька Л. В., Ван. Чжицеюнь. Стартап як об'єкт інвестиційного процесу: сутність та життєвий цикл існування. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : економічні науки*. 2017. Т. 5. С. 119–128.
20. Баб'ячок Р., Кульчицький І. Основні тенденції розвитку стартапів в

Україні – проблеми, перешкоди і можливості. Аналіт. матеріал підготовлено у рамках проєкту № 51321 «Посилення впливу громадськості на євроінтеграц. процеси у сфері науково-техн. та інновац. розвитку України», 2018. 28 с.

21. Кофанов О. Є., Зозульов О. В. Науково-методичні засади розроблення маркетингової стратегії стартап-проєктів на промисловому ринку. Економічний простір. 2016. № 115. С. 202–211.

22. Hayes A. Exit strategy definition for an investment or business. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/exitstrategy.asp> (дата звернення: 23.05.2024).

23. Як правильно масштабувати бізнес. Поради топ-менеджерів. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154/#:~:text> (дата звернення: 23.05.2024).

24. Масштабування або коротко про захоплення ринків. URL: <https://pressassociation.org.ua/ua/masshtabuvannya-abo-korotko-pro-zahoplennya-rinkiv/> (дата звернення: 23.05.2024).

25. Масштабування бізнесу – як це зробити? URL: <https://www.myroniuk.com/businessscaling/> (дата звернення: 23.05.2024).

26. Масштабування стартапу: Як вийти на новий рівень? URL: <https://startupcamp.if.ua/masshtabuvannya-startapu-yak-vyjty-na-novyj-riven/> (дата звернення: 23.05.2024).

27. Котькалова-Литвин І. Розробка стратегії рековерингу бізнес-процесів на основі розширення організаційно-інноваційни. Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property. 2018. № 18. С. 92–99.

28. Група компаній NOVA сьогодні. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni (дата звернення: 23.05.2024).

29. Офіційний сайт «Нова Пошта». URL : <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 23.05.2024).

30. Звіт зі сталого розвитку 2019 / Офіційний сайт «Нова Пошта». URL : https://novaposhta.ua/ru/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2019 (дата звернення:

23.05.2024).

31. Звіт зі сталого розвитку 2020 / Офіційний сайт «Нова Пошта». URL : https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020 (дата звернення: 23.05.2024).

32. Звіт зі сталого розвитку 2021 / Офіційний сайт «Нова Пошта». URL : https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021 (дата звернення: 23.05.2024).

33. Ткачова С.С., Давиденко О.В. Менеджмент компанії «Нова Пошта»: виклики та управлінські рішення // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича): «Управління розвитком соціально-економічних систем» (15-16 червня 2022 року). Харків: ДБТУ, 2022. – 504 с. – С. 244-246.

34. Сталий розвиток. URL: <https://novaposhta.ua/csr/> (дата звернення: 23.05.2024).

35. АТБ-маркет Офіційний сайт. URL: https://www.atb.ua/page/atb_market (дата звернення: 23.05.2024).

36. Українська компанія – мережа АТБ – вперше за всю історію увійшла до рейтингу топ-250 найбільших світових рітейлерів від Deloitte. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/atb-deloitte/> (дата звернення: 23.05.2024).

37. Топ-200: рейтинг рітейлерів України за доходами, прибутком або збитком. URL: <https://rau.ua/novyni/top-200-rejting-ritejleriv-ukraini/> (дата звернення: 23.05.2024).

38. Макдональдз в Україні. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/to_know/mcdonalds_in_ukraine.html (дата звернення: 23.05.2024).

39. Інформація офіційного сайту Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД). URL: <https://www.un.org/ru/ga/unctad/> (дата звернення: 23.05.2024).

40. McDonald's Annual Report 2020. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/home.html> (дата звернення: 23.05.2024).

41. Звіт про управління ПП "Макдональдз Юкрейн Лтд". URL: https://www.mcdonalds.com/content/dam/sites/ua/nfl/pdf/reporting/Management_Report_2022.pdf (дата звернення: 23.05.2024).

42. Офіційний сайт компанії Аврора мультимаркет». URL: <https://avroga.ua> (дата звернення: 23.05.2024).

43. Від магазину в Опішні до ринків ЄС та планів щодо IPO. Історія мережі магазинів "Аврора". URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/11/705321/> (дата звернення: 23.05.2024).

44. Співзасновник мережі one dollar store «Аврора» Лев Жиденко про розвиток бізнесу під час війни. Forbes Ukraine (укр.). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%80%D0%B0_%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82 (дата звернення: 23.05.2024).

45. Квантовий стрибок: як мережа Аврора підкорює ринок ЄС. URL: <https://rau.ua/personalii/kvantovij-stribok-avrora/?fbclid=IwAR0U321tXaRw-lu-5Dn6PvM2Qlexb4nnp6U0swqyX4QIu4TxPjJJSphQ64g> (дата звернення: 23.05.2024).

46. Компанія Horizon Capital придбала міноритарний пакет акцій роздрібних магазинів Аврора. URL: <https://rau.ua/novyni/horizon-capital-imagazini-avrora/> (дата звернення: 23.05.2024).

47. Компанія Horizon Capital. URL: <https://rau.ua/novyni/horizon-capital-imagazini-avrora/> (дата звернення: 23.05.2024).

48. Хто ми? Офіційний сайт мережі Аврора мультимаркет. (укр.). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%80%D0%B0_%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82 (дата звернення: 23.05.2024).

49. Історія Аврора: як ритейлер побудував найбільшу українську мережу магазинів формату "dollar store". сайт Асоціації ритейлерів України (укр.). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%80%D0%B0_%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82

%B0_%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82 (дата звернення: 23.05.2024).

50. «Аврора» завжди поряд: ми відкрили 1000-й магазин!. Офіційний сайт мережі Аврора мультимаркет. (укр.). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%80%D0%BE%D1%80%D0%B0_%D0%BC%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82 (дата звернення: 23.05.2024).

51. Полтавська компанія «Аврора» розгорнула найбільшу мережу «однодоларових» магазинів. Як їй допомогла концепція менеджменту від Toyota. URL: <https://forbes.ua/company/poltavska-kompaniya-avrora-rozgornula-naybilshu-merezhu-odnodolarovikh-magaziniv-yak-im-dopomogla-kontseptsiya-menedzhmentu-vid-toyota-07122021-2904> (дата звернення: 23.05.2024).

52. 2400 магазинів за три роки, вихід на біржу та людиноцентричність. URL: <https://forbes.ua/company/2400-magaziniv-za-tri-roki-vikhid-na-birzhu-ta-lyudinotsentrichnist-spivzasnovnik-merezhi-one-dollar-store-avrora-lev-zhidenko-pro-rozvitok-biznesu-pid-chas-viyni-08062023-14092> (дата звернення: 23.05.2024).

53. Як WOG, «Аврора» і АТБ попри ризики відновлюють роботу на деокупованих землях, сплачують обов'язкові та добровільні податки й розвиваються під час війни. URL: <https://forbes.ua/war-in-ukraine/spilni-zusillya-dlya-stabilnosti-yak-wog-avrora-i-atb-popri-riziki-vidnovlyuyut-robotu-na-deokupovanikh-zemlyakh-splachuyut-obovyazkovi-ta-dobrovilni-podatki-y-rozvivayutsya-pid-chas-viyni-26122023-18098> (дата звернення: 23.05.2024).

54. Кейс мережі Аврора та АСБІС-Україна: як навіть під час війни впроваджувати інновації та підвищувати ефективність роботи роздрібного бізнесу. URL: <https://rau.ua/personalii/avrora-ta-asbis-ukraina/> (дата звернення: 23.05.2024).

55. Культура повсякденних покращень. Як в «Аврорі» працюють із людським капіталом. URL: <https://forbes.ua/brandvoice/kultura-povsyakdennikh-pokrashchen-yak-v-avrori-pratsyuyut-iz-lyudskim-kapitalom-30042024-20752> (дата звернення: 23.05.2024).

56. 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-avrrora-za-2023-rik-vidkrila-460-magaziniv-i-splatila-3-2-mlrd-grn-podatkov/?fbclid=IwAR2MnMtYOuyoED5CrICvdDjm2OjaQUQ95t__cFNzEziwxhlс25BydQGBR8o (дата звернення: 23.05.2024).

57. ТОВ «Вигідна покупка». Фінансова звітність. URL: <https://clarity-project.info/edr/41130363/finances> (дата звернення: 23.05.2024).

58. Першу чергу M10 Lviv Industrial Park здано в оренду Аврора Мультимаркет. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/m10-lviv-industrial-park-avrrora-multimarket/> (дата звернення: 23.05.2024).

59. Відомий TikTok, нудне, але потрібне SEO та Big Data. Детальний розбір онлайн-стратегії мережі магазинів «Аврора», які завойовують e-commerce. URL: <https://forbes.ua/business/tiktok-seo-ta-big-data-detalniy-rozbir-digital-strategii-merezhi-magaziniv-avrrora-yakiy-zdiysniv-perekhid-onlayn-pri-perekhodi-v-e-commerce-22122023-18097> (дата звернення: 23.05.2024).

60. Призначення року в ритейлі: АТБ, Люксоптика, Auchan Україна, Varus, Фокстрот, Аврора, Retroville, Нова пошта та інші. URL: <https://rau.ua/novyni/priznachennja-roku-v-ritejli-2023/> (дата звернення: 23.05.2024).

61. Спільна ініціатива Аврора та Абанк: кешбек 5% від вартості виробів. URL: https://rau.ua/madeinukraineuk/spilna-iniciativa-avrrora-ta-abank/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAR0MA5EAYuVtcbXHrsYM2283j1HStrAT3EjaThEIQMCam9tvc6X1fmUT_Fw_aem_ARIAMpU1UnkVL95bF7gAPHdDBMDr5WEJ9hR1wqJ6UfedwDL6FOedP0C1FohH1-D4HhGzA5qqFVqQapF5pEncIK8V (дата звернення: 23.05.2024).

62. Ткачова С.С., Рак Г.В. Управління масштабуванням бізнесу // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції: «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ, 2024. Ч. 1. 694 с. – С. 366-370.