МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Управління конкурентоспроможністю торгівельного підприємства в ринкових умовах

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Managing the Competitiveness of a Commercial Enterprise in Market Conditions

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,_____
групи гр. 8.0733-мо_____
спеціальності _____073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
_____О.С.Міля
Керівник доцент. каф. ПМОіЛ, доцент., к.е.н. Ю.І.Полусмяк
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.н.держ.упр. О.А. Онищенко

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мілі Олексію Сергійовичу

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю торгівельного підприємства в ринкових умовах
керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах – складається з 3 підрозділів: 1.1 Фактори та складові конкурентоспроможності підприємства; 1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства; 1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства; 2 Розділ – Дослідження діяльності торгівельного підприємства – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно–економічна характеристика ТМ «Аврора мультимаркет»; 2.2 Аналіз сучасного етапу розвитку ТМ «Аврора мультимаркет»; 2.3 Аналіз конкурентного середовища ТМ «Аврора мультимаркет»; 3 Розділ – Напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності ТМ «Аврора мультимаркет» –

складається з 3 підрозділів: 3.1 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТМ «Аврора мультимаркет»; 3.2 Розробка стратегії у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТМ «Аврора мультимаркет».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.09.2024 р.	10.09.2024 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2024 р.	02.10.2024 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2024 р.	12.11.2024 р.

6. Дата видачі завдання 10.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	вересень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	вересень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	виконано
5	Виконання розділу 1	вересень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О.С.Міля
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І.Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 66 сторінок, 11 таблиць, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 54 найменувань.

Об’єктом дослідження є конкурентоспроможність торговельного підприємства в умовах ринкової економіки.

Метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування заходів з управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, спрямованих на підвищення його ефективності, зміцнення ринкових позицій та стійкості в умовах динамічного конкурентного середовища.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що сучасні компанії, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, стикаються з викликами, що потребують стратегічного підходу для збереження своєї ринкової позиції та підтримання стабільного розвитку. Тому питання конкурентоспроможності торгівельних підприємств на сучасному етапі зростає в умовах глобалізації ринку та швидкого розвитку економіки.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТМ «Аврора мультимаркет» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ТОРГІВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНЦІЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ТМ «АВРОРА МУЛЬТИМАРКЕТ».

ABSTRACT

Thesis for the Master’s Degree: 66 pages, 11 tables, 6 figures. The list of links includes 54 items.

The object of research is the competitiveness of a trade enterprise in a market economy.

The purpose of the master's thesis is to develop and substantiate measures to manage the competitiveness of a trade enterprise aimed at improving its efficiency, strengthening its market position and sustainability in a dynamic competitive environment.

Research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance sheet, statistical analysis, grouping and summarising data, expert opinions.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that modern companies, in particular in the retail sector, face challenges that require a strategic approach to maintain their market position and maintain stable development. Therefore, the issue of competitiveness of retailers is becoming increasingly important at the present stage in the context of market globalisation and rapid economic development.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of TM ‘Aurora multimarket’ in practical activities and will contribute to the improvement of domestic enterprises.

COMPETITIVENESS, TRADE ENTERPRISE, COMPETITION, ENTERPRISE ACTIVITY, STRATEGIC ANALYSIS, ‘AURORA MULTIMARKET’, TM ‘AURORA MULTIMARKET’.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТМ – торгівельна мережа;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

BCG – Boston Consulting Group – Бостонська консультативна група;

SPACE – The Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного положення та дій;

PEST–аналіз – мнемонічна абревіатура, що використовується для проведення зовнішнього аналізу підприємства (Political, Economic, Social, Technological);

SWOT – мнемонічна абревіатура, що використовується для проведення аналізу підприємства (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats);

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……. 8
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ……. 11
1.1 Фактори та складові конкурентоспроможності підприємства……. 11
1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства…….… 19
1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства..... 26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА …….. 31
2.1 Організаційно–економічна характеристика ТМ «Аврора мультимаркет» ……. 31
2.2 Аналіз сучасного етапу розвитку ТМ «Аврора мультимаркет» …. 35
2.3 Аналіз конкурентного середовища ТМ «Аврора мультимаркет»…….. 40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТМ «АВРОРА МУЛЬТИМАРКЕТ»..... 50
3.1 Оцінка рівня конкурентоспроможністі ТМ «Аврора мультимаркет»…….. 50
3.2 Розробка стратегії у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТМ «Аврора мультимаркет»……..…… 53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……... 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..……...…….. 62

ВСТУП

Актуальність дослідження питань конкурентоспроможності торгівельних підприємств на сучасному етапі зростає в умовах глобалізації ринку та швидкого розвитку економіки. Розширення міжнародної торгівлі, розвиток цифрових технологій та зростання вимог споживачів значно підвищують рівень конкуренції на ринку товарів і послуг. Сучасні компанії, зокрема у сфері роздрібної торгівлі, стикаються з викликами, що потребують стратегічного підходу для збереження своєї ринкової позиції та підтримання стабільного розвитку.

Численні науковці та фахівці досліджували поняття конкуренції та її різні аспекти, зокрема значення «конкуренції» та «конкурентної боротьби», а також розробляли та впроваджували різноманітні конкурентні стратегії. Наприклад, Зав'ялов П.С. визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність ефективно працювати та отримувати прибуток в умовах ринкової конкуренції, використовуючи наявні ресурси та маркетингові інструменти.

Аналіз економічної літератури демонструє багатовимірність підходів до трактування терміну «конкурентоспроможність». Багато закордонних і вітчизняних науковців, таких як Г. Ассель, Г. Азоєв, І. Ансофф, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, Т. Пітерс, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Сміт, А. Файоль, Р. Фатхутдінов, А. Юданов та інші, досліджували різні аспекти теорії та практики конкурентоспроможності підприємств, створюючи підґрунтя для її подальшого вивчення й удосконалення.Але актуальним до теперішнього часу залишається питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають, які ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

Об'єктом магістерської роботи є конкурентоспроможність торговельного підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління конкурентоспроможністю, що забезпечують ефективність діяльності торговельного підприємства та його адаптацію до ринкових умов.

Метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування заходів з управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, спрямованих на підвищення його ефективності, зміцнення ринкових позицій та стійкості в умовах динамічного конкурентного середовища. Відповідно до поставленої мети треба вирішити такі завдання:

– дослідити фактори та складові конкурентоспроможності підприємства;

– проанаілзувати систему управління конкурентоспроможністю підприємств;

– проаналізувати економіко-господарську діяльність ТМ «Аврора мультимаркет»;

– провести оцінку конкурентоспроможності ТМ «Аврора мультимаркет»;

– запропонувати напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності ТМ «Аврора мультимаркет».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти

України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме удосконаленню управління конкурентоспроможністю, а одержані результати можуть бути використані торгівельними підприємствами в практичній діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження в ТМ «Аврора мультимаркет».

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

1.1 Фактори та складові конкурентоспроможності підприємства

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», економічна конкуренція – це суперництво між суб'єктами господарювання, спрямоване на здобуття переваг на ринку через власні здобутки. Це дає можливість споживачам обирати між різними продавцями чи покупцями, а також обмежує вплив одного суб'єкта на умови ринку [1].

Важливо зазначити, що під суб'єктом господарювання закон розуміє як юридичних осіб будь–якої форми власності, так і фізичних осіб, зайнятих господарською діяльністю, зокрема виробництвом, реалізацією чи придбанням товарів.

Економічна конкуренція є процесом взаємодії та суперництва між підприємствами, що функціонують на ринку, з метою забезпечення оптимальних умов реалізації продукції, задоволення попиту та отримання прибутку. Економічній конкуренції характерні наступні особливості: законний і цивілізований характер змагання; подібність або взаємозамінність товарів, що є об'єктом суперництва між виробниками; обмежений вплив кожного учасника на умови ринку через дію інших сторін; схожість потреб цільових споживачів, навколо яких іде змагання; спільність або схожість мети, яка стимулює конкуренцію [2].

Об'єктом конкуренції є потреби певної групи споживачів, які формують конкретний сегмент ринку, що привертає увагу конкурентів. Отже, саме споживачі відіграють ключову роль у визначенні об'єкта конкуренції на ринку.

Суб’єктами конкуренції є виробничі підприємства, компанії, що надають послуги, а також на глобальному рівні – транснаціональні корпорації, регіони і держави.

Предметом конкуренції є товар або послуга, через які підприємства прагнуть залучити споживачів. У ширшому сенсі предметом конкуренції є конкретне благо, яке товар чи послуга втілюють. Важливо зазначити, що напрям розвитку та діяльності підприємства визначається його розумінням власної місії: виробництвом конкретного продукту чи задоволенням потреб споживачів.

Таким чином, поділ об’єкта та предмета конкуренції вказує на існування двох площин впливу в конкурентній боротьбі: товарів (предметів) та споживачів (об’єктів). Це означає, що в конкуренції використовуються різні методи та прийоми [3].

Економічна конкуренція є ключовим елементом функціонування ринкової економіки, сприяючи підвищенню якості продукції, впровадженню інновацій та ефективному використанню ресурсів. Виділяють три основні види конкуренції: функціональну, видовову та предметну (рис.1.1) [3].

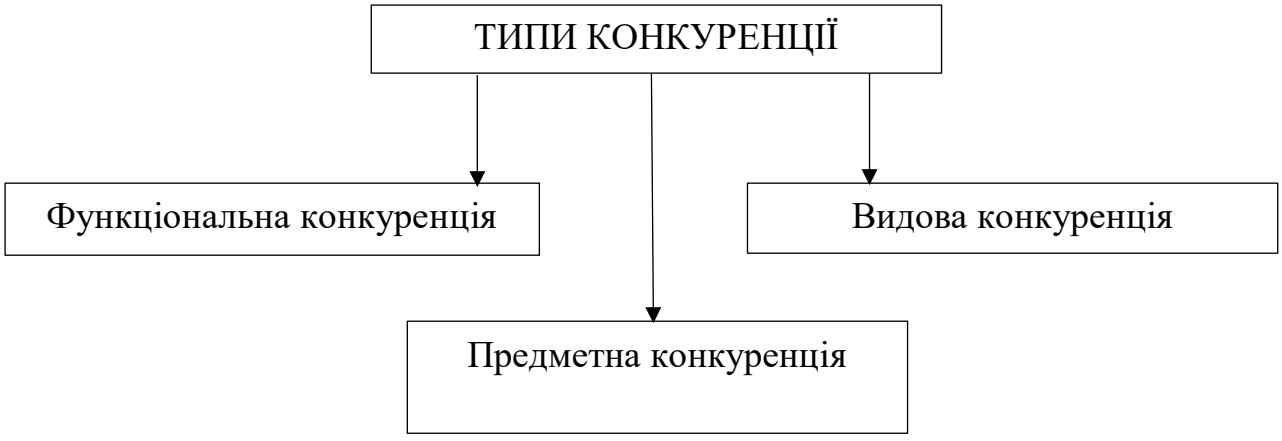


Рис.1.1. Основні види конкуренції

Кожен із цих видів конкуренції має власні особливості, принципи та впливає на ринкову структуру, а також визначає стратегії поведінки суб’єктів господарювання.

1. Функціональна конкуренція– виникає між товарами або послугами, які задовольняють ту саму основну потребу споживачів, хоча й можуть значно відрізнятися за своєю сутністю, конструкцією або технологією виробництва. Основним завданням функціональної конкуренції є надання споживачам альтернативних способів задоволення їхніх потреб. Наприклад, потреба в пересуванні може бути задоволена за допомогою різних видів транспорту: автомобілів, велосипедів, автобусів або навіть електросамокатів. У цьому випадку відмінності в характеристиках (швидкість, зручність, витрати) дозволяють споживачеві обрати оптимальний для себе засіб пересування відповідно до своїх вимог. На функціональну конкуренцію особливо впливають фактори соціальних уподобань та технологічного розвитку, оскільки вони часто визначають появу нових товарів, які можуть задовольняти ту ж саму потребу іншими засобами.

2. Видова конкуренція виникає між товарами або послугами однієї категорії, які мають схожі функції, але відрізняються за характеристиками, наприклад, дизайном, функціональністю, потужністю або технічними параметрами. Головна ціль видової конкуренції полягає в тому, щоб задовольнити потреби споживача з урахуванням його специфічних вимог або уподобань щодо певних параметрів продукції. Видова конкуренція дозволяє споживачам вибирати продукцію, яка найкраще відповідає їхнім індивідуальним вимогам. Наприклад, ринок автомобілів може включати продукцію з різними потужностями двигунів, що пропонує вибір для клієнтів залежно від потреб: від економічних малолітражних автомобілів до потужних спортивних авто. Видова конкуренція стимулює виробників створювати додаткові характеристики та вдосконалювати наявні продукти, орієнтуючись на конкретні потреби цільових груп споживачів.

3. Предметна конкуренція розгортається між виробниками одного й того самого товару, які пропонують різні бренди або марки. У цьому виді конкуренції виробники змагаються за привернення уваги споживачів до власного товару за допомогою його якості, унікальних особливостей або

маркетингових стратегій. Мета предметної конкуренції полягає в тому, щоб переконати споживача у перевагах саме свого товару у порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів.

На рівні предметної конкуренції часто активно використовуються інструменти маркетингу, такі як реклама, брендинг, політика ціноутворення, акції та бонуси для споживачів. Виробники можуть позиціонувати свої товари як більш якісні, доступні або стильні, порівняно з продуктами конкурентів, що дозволяє їм завоювати лояльність покупців та закріпити свою позицію на ринку. Яскравий приклад предметної конкуренції є конкуренція між брендами, такими як Apple і Samsung, де кожен бренд намагається виділитися за рахунок унікальних характеристик своїх продуктів (дизайн, функціональність, операційна система), що сприяє формуванню лояльної аудиторії.

Таким чином, можна зробити висновок, що функціональна, видова і предметна конкуренція відіграють важливу роль у формуванні ринкових відносин та стимулюванні розвитку продукції. Кожен з видів конкуренції виконує окрему роль у задоволенні потреб споживачів і сприяє поліпшенню якості товарів та послуг. В умовах ринкової економіки підприємства мають враховувати специфіку кожного типу конкуренції для побудови ефективної бізнес–стратегії, спрямованої на збільшення своєї конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства є визначальним фактором його успіху на ринку, що відображає здатність організації протистояти конкурентам, утримувати та збільшувати частку ринку, а також забезпечувати стабільний прибуток і задоволення потреб споживачів. Конкурентоспроможність базується на комплексі факторів, що впливають на її формування, та складових, які відображають можливості підприємства задовольняти вимоги ринку. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, визначати стратегію розвитку та підвищувати свою привабливість у порівнянні з іншими гравцями ринку.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом низки чинників, що виникають як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішньому. Чинники, що впливають на конкурентні позиції компанії, можуть бути згруповані різними способами. Одним із методів є поділ на базові (основні) та вторинні елементи. Базові чинники включають природні ресурси, демографічні особливості, фінансові умови та наявність доступних ресурсів. Вторинні чинники охоплюють розвинуту інфраструктуру обміну інформацією, висококваліфікований персонал, а також науково–дослідні підрозділи як на рівні держави й галузі, так і на рівні конкретних підприємств.

Базові чинники переважно є доступними для компаній без великих інвестицій або з мінімальними витратами. Конкурентні переваги, що спираються на базові чинники, як–от запровадження технологій ресурсозбереження чи використання дешевої робочої сили, дозволяють досягти певних результатів, але мають обмежену стійкість. Вторинні чинники, натомість, створюються завдяки значним капіталовкладенням і тривалим зусиллям персоналу, тому вони менш поширені та важче піддаються копіюванню. Ці елементи, часто названі розвинутими, є ключовими для розробки інноваційних продуктів і послуг, що забезпечує компанії унікальні конкурентні переваги, які складно придбати на міжнародному ринку.

Вторинні чинники також поділяються на загальні та спеціалізовані. Загальні включають інфраструктуру, системи інформаційного забезпечення, висококваліфікованих фахівців та їхню лояльність до підприємства. Спеціалізовані чинники – це, наприклад, інфраструктура певного типу, вузькоспеціалізований персонал та спеціалізовані інформаційні бази. Порівняно із загальними, спеціалізовані чинники створюють більш надійні основи для конкурентних переваг, оскільки їх важче відтворити чи обійти. Використання спеціалізованих ресурсів вимагає більшого спрямування фінансів і є ризикованішим, однак дозволяє досягти вищого рівня конкурентної стійкості.

Загалом, усі чинники, що впливають на конкурентні позиції підприємства, можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники є незалежними від компанії або обмежено піддаються її впливу, формуються макро– та мікросередовищем. Внутрішні чинники цілком контролюються підприємством і залежать від його внутрішнього середовища [2].

Внутрішні фактори залежать безпосередньо від діяльності підприємства, включають:

ресурсний потенціал : матеріальні, фінансові, кадрові та технологічні ресурси, які визначають можливості підприємства щодо реалізації своєї продукції та надання послуг (як приклад, сучасне обладнання та інноваційні технології підвищують продуктивність і якість товарів);

кадровий потенціал : рівень кваліфікації персоналу, професійні навички, мотивація та лояльність працівників (успіх підприємства на ринку залежить від того, наскільки кваліфіковані та мотивовані працівники здатні реалізувати стратегічні цілі);

фінансовий стан : стабільність фінансових показників, доступність джерел фінансування, рівень інвестиційної привабливості (надійна фінансова база дає можливість підприємству реалізувати нові проєкти та втілювати інновації);

технологічний рівень : впровадження новітніх технологій, автоматизація виробничих процесів, здатність до інновацій (сучасні технології дозволяють підприємству підвищувати продуктивність і якість продукції, знижуючи витрати).

Зовнішні фактори – чинники, що формуються під впливом макроекономічних умов і ринкового середовища, а саме:

конкурентне середовище : ступінь конкуренції на ринку, кількість конкурентів, рівень монополізації галузі (висока конкуренція стимулює підприємства шукати нові способи досягнення переваг, тоді як низька конкуренція може знижувати стимул до інновацій);

економічні умови : загальний стан економіки, інфляція, податкова політика, вартість кредитних ресурсів (економічна нестабільність, високі податки та інфляція можуть ускладнити діяльність підприємства та знизити його конкурентоспроможність);

соціально–демографічні фактори : зміни в доходах, уподобаннях, стилі життя споживачів, а також демографічні зміни (ці фактори впливають на споживчий попит та можуть вимагати адаптації підприємства до нових тенденцій);

технологічні зміни : розвиток цифрових технологій, автоматизація та інноваційні прориви на ринку (підприємства, що не адаптуються до технологічних змін, можуть втратити свої позиції на ринку);

політичне середовище : законодавчі обмеження, регулювання, рівень стабільності в державі (політичні зміни можуть мати значний вплив на діяльність підприємств, особливо в регульованих галузях).

Конкурентоспроможність підприємства складається з багатьох елементів, що утворюють його конкурентну позицію [5]. Основні складові конкурентоспроможності включають:

1. Якість продукції та послуг, що є ключовим аспектом, що впливає на задоволення споживачів і формує їхню лояльність. Саме висока якість забезпечує стійку конкурентну перевагу, дозволяючи підприємству виділятися на ринку та утримувати клієнтів.

2. Ціна на продукцію, яка повинна відповідати якості, очікуванням ринку та фінансовим можливостям споживачів. Зниження витрат на виробництво дозволяє підприємству пропонувати конкурентні ціни, що підвищує його привабливість для покупців.

3. Позитивний імідж і надійна репутація, які формують довіру споживачів до підприємства, роблять його продукцію привабливою на ринку та забезпечують стійке зростання клієнтської бази. Репутація також впливає на інтерес до підприємства з боку інвесторів і партнерів.

4. Інноваційний потенціал, а саме здатність підприємства адаптуватися до нових технологій, упроваджувати інновації та розробляти унікальні продукти. Інноваційний підхід дозволяє підприємствам не тільки вдосконалювати свою продукцію, але й створювати нові ринки та задовольняти змінні потреби клієнтів.

5. Маркетингова стратегія, зокрема реклама, просування бренду, залучення та утримання клієнтів. Ефективно розроблена маркетингова стратегія дозволяє підвищити впізнаваність бренду, що, у свою чергу, покращує позицію підприємства на ринку.

6. Логістична та сервісна підтримка, зокрема своєчасне постачання продукції, підтримка клієнтів та ефективна післяпродажна обслуга. Наявність якісного сервісу підвищує рівень задоволення клієнтів та їхню лояльність, створюючи для підприємства перевагу над конкурентами.

Таким чином, можемо зробити висновок, що онкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність, а також різноманітними складовими, які формують його ринкову позицію. Зважаючи на всі ці чинники, підприємства мають будувати стратегії розвитку, орієнтуючись на вимоги ринку та потреби споживачів, а також адаптувати свою діяльність до змін у зовнішньому середовищі. Управління факторами конкурентоспроможності дозволяє підприємству підвищити свої шанси на успіх і досягти довгострокового лідерства на ринку.

Внутрішні та зовнішні чинники взаємопов'язані, причому зовнішні часто призводять до змін у внутрішньому середовищі компанії. Інколи складно виокремити їхній вплив окремо. Внутрішні фактори визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, тоді як стійкість до зовнішніх впливів обумовлюють зовнішні фактори [6].

Підприємство може бути конкурентоспроможним завдяки ефективному маркетинговому управлінню, швидкому реагуванню на ринковий попит,

наданню послуг вищої якості, ніж у конкурентів, та оптимізації витрат і цін. Ці чинники разом визначають місце компанії на ринку відносно її конкурентів.

За напрямками конкурентної боротьби можна виділити такі складові конкурентоспроможності підприємства:

Маркетингова, яка включає показники частки ринку, товарообігу, позиціонування на цільовому ринку, кількість лояльних споживачів;

фінансово–інвестиційна, яка охоплює здатність залучати й раціонально використовувати фінансові ресурси та формувати оптимальну структуру капіталу;

матеріально–технічна, що відображає можливості компанії у використанні активів;

інтелектуально–кадрова, яка оцінює здатність компанії створювати та ефективно використовувати знання й кадровий потенціал;

інноваційна, яка відображає можливість компанії впроваджувати та використовувати інновації в продуктах, організації, фінансах та технологіях;

логістична, що стосується здатності організувати ефективний ланцюг постачання;

соціальна, яка охоплює діяльність у сфері внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності .

Крім того, конкурентоспроможність компанії можна оцінювати за низкою показників, таких як якість продукції, фінансовий стан, ефективність виробничих процесів, збуту, просування та імідж компанії. Вибір конкретних показників залежить від методів оцінки.

1.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим процесом, який допомагає визначити позицію компанії на ринку, виявити її сильні та слабкі сторони, а також сформувати подальшу стратегію розвитку.

Принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства включають такі аспекти як:

комплексність, тобто оцінка конкурентоспроможності охоплює як рівень адаптивності підприємства до умов ринку, так і реалізацію його стратегічних ресурсів та конкурентних позицій у порівнянні з іншими підприємствами;

системність – для аналізу конкурентоспроможності використовується системний підхід, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також синергійні взаємозв'язки між ними;

об’єктивність – оцінка повинна ґрунтуватися на достовірній інформації про стан підприємства та його ринкове середовище, щоб адекватно відобразити його реальну конкурентну позицію;

динамічність – головна мета – не лише зафіксувати поточну конкурентну позицію, а й прогнозувати можливі її зміни, сприяючи адаптивності до майбутніх ринкових умов;

оптимальність – оцінювання охоплює не тільки рівень конкурентоспроможності, а й ефективність способів досягнення конкурентних переваг [8].

В науковій літературі існує кілька основних методів оцінювання конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги й обмеження [10-12]. Проведемо аналіз найпоширеніших методів.

1. Метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг), який передбачає порівняння показників підприємства з аналогічними показниками провідних конкурентів або галузевими стандартами. Порівнюються такі параметри, як якість продукції, ціна, витрати, продуктивність, фінансові показники. Бенчмаркінг дозволяє оцінити, наскільки ефективно працює підприємство порівняно з іншими компаніями в галузі, та виявити напрями для вдосконалення.

2. Метод конкурентних переваг, який передбачає ідентифікацію конкурентних переваг підприємства, таких як унікальні технології, якість

продуктів, репутація бренду, доступ до ресурсів, ефективність бізнес–процесів тощо. Підприємство оцінює свої переваги й на основі цього аналізу обирає оптимальні напрями для подальшого розвитку та зміцнення конкурентної позиції.

3. Метод SWOT–аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства (Strengths, Weaknesses), а також можливості і загрози (Opportunities, Threats) зовнішнього середовища. Цей метод допомагає виявити, які чинники слід використовувати для підвищення конкурентоспроможності, а які можуть стати перешкодою для розвитку.

4. Метод експертних оцінок передбачає залучення досвідчених фахівців для аналізу різних аспектів діяльності підприємства. Експерти оцінюють такі показники, як якість продукції, репутація компанії, ефективність управління, технологічний рівень тощо. Метод дає можливість отримати якісні оцінки та прогнози на основі досвіду і знань фахівців.

5. Метод рейтингової оцінки базується на розрахунку інтегрального рейтингу конкурентоспроможності, який формується на основі окремих показників, що мають важливе значення для підприємства (виробничі, фінансові, маркетингові тощо). Показники зважуються відповідно до їхньої важливості, а підсумковий рейтинг дає загальне уявлення про позицію підприємства на ринку.

6. Метод оцінки ринкової частки визначає конкурентоспроможність підприємства за розміром його частки на ринку порівняно з основними конкурентами. Більша ринкова частка зазвичай свідчить про високу конкурентоспроможність, однак варто враховувати й інші чинники, що можуть впливати на результати.

7. Метод оцінки ланцюга цінностей орієнтований на оцінку ефективності всіх ланок діяльності підприємства – від постачання ресурсів до збуту продукції. Аналіз ланцюга цінностей дозволяє виявити, де можна скоротити витрати, підвищити якість або додати нові функції для створення більшої цінності для споживачів.

8. Балансовий метод передбачає оцінку фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Аналізується баланс підприємства, розраховуються фінансові коефіцієнти, що показують здатність компанії виконувати зобов'язання, підтримувати стабільний розвиток та інвестувати в нові проекти.

9. Метод PEST–аналізу використовується для оцінки впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства. PEST–аналіз охоплює політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) фактори, які можуть як позитивно, так і негативно впливати на компанію.

Для візуального представлення основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, складемо таблицю 1.1, в якій коротко опишемо кожен метод, його суть та ключові показники.

Таблиця 1.1 – Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінки	Суть	Ключові показники
Бенчмаркінг	Порівняння з показниками конкурентів чи галузевими стандартами	Якість продукції, продуктивність, фінансові показники
Конкурентних переваг	Ідентифікація унікальних переваг компанії	Технології, якість продуктів, репутація бренду
SWOT–аналіз	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз	Внутрішні сильні/слабкі сторони, зовнішні можливості/загрози
Експертних оцінок	Оцінка експертами якості діяльності підприємства	Управлінська ефективність, репутація, рівень технологій
Рейтингової оцінки	Розрахунок інтегрального рейтингу на основі важливих показників	Виробничі, фінансові, маркетингові показники
Ринкової частки	Оцінка за розміром частки на ринку	Частка ринку, зростання ринкової позиції
Оцінки ланцюга цінностей	Аналіз ефективності ланок діяльності від постачання до збуту	Витрати, якість продукту, цінність для споживачів
Балансовий метод	Оцінка фінансової стійкості та ліквідності	Фінансова стійкість, ліквідність, фінансові коефіцієнти
PEST–аналіз	Оцінка впливу зовнішніх факторів	Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори

Варто зазначити, що кожен із проаналізованих методів може використовуватись як окремо, так і в поєднанні з іншими для отримання більш об'єктивної та повної оцінки конкурентоспроможності.

Методи оцінки конкурентоспроможності зазвичай розподіляються на кілька груп за способом представлення результатів.

1. Графічні методи. Прикладом є «радіальна діаграма конкурентоспроможності» (багатокутник), що наочно демонструє результати оцінювання, хоча й не дозволяє визначити загальну конкурентну оцінку.

2. Матричні методи – такі методи передбачають використання таблиць для оцінки конкурентоспроможності, як, наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), яка відображає позиції компанії на ринку на основі темпів зростання ринку та частки компанії в ньому.

3. Розрахункові методи – численні підходи дозволяють аналізувати конкурентоспроможність підприємства за різними аспектами його діяльності, зокрема в виробництві, маркетингу, інноваціях та фінансах.

Серед розрахункових методів виділяють:

1. Метод оцінки конкурентоспроможності продукції. Цей метод базується на визначенні рівня відповідності товару вимогам споживачів та ринку. Оцінка конкурентоспроможності продукції дозволяє виявити характеристики, які найбільш значущі для цільового сегмента. Основними критеріями є якість, ціна, зовнішній вигляд, функціональність, термін служби та післяпродажне обслуговування. Метод враховує порівняння з аналогічною продукцією конкурентів і дозволяє виявити ринкові переваги та недоліки пропозицій підприємства. На основі отриманих даних можуть бути прийняті рішення щодо удосконалення продукції або підвищення ефективності маркетингових заходів.

2. Метод аналізу порівняльних переваг, який передбачає детальний розгляд конкурентних переваг, якими володіє продукція або послуги підприємства у порівнянні з конкурентами. Він ґрунтується на концепції, що кожне підприємство може досягти успіху завдяки унікальним

характеристикам, які забезпечують його конкурентоспроможність. Це можуть бути інновації, технології, репутація, рівень обслуговування, асортимент тощо. Застосування цього методу допомагає виявити унікальні якості продукції підприємства, що дозволяють йому зберігати або покращувати свої позиції на ринку.

3. Метод теорії ефективної конкуренції передбачає оцінку підприємства з точки зору його здатності підтримувати конкурентоспроможність в умовах ринкової динаміки. Даний підхід передбачає порівняння ефективності роботи підприємства з кращими показниками конкурентів за ключовими параметрами, такими як собівартість, рентабельність, обсяг продажів, продуктивність тощо. Цей метод дозволяє виявити, наскільки підприємство відповідає «ідеальним» ринковим умовам, де основною метою є досягнення максимальної ефективності. На основі цієї оцінки можна визначити області, в яких підприємству слід зосередити свої зусилля для підвищення своєї конкурентоспроможності.

4. Інтегральний метод, який являє собою комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він базується на врахуванні всіх аспектів діяльності: фінансової стабільності, якості продукції, інноваційного потенціалу, ефективності управління, репутації на ринку тощо. Інтегральний метод дозволяє отримати загальний рейтинг підприємства відносно конкурентів, завдяки якому можна оцінити його загальну ринкову позицію. Даний метод надає можливість створити цілісну картину конкурентоспроможності підприємства та виділити ключові напрямки для вдосконалення.

5. Метод самооцінювання діяльності є підходом, який дозволяє підприємству самостійно оцінити свої сильні та слабкі сторони. Цей метод базується на принципі самокритичного аналізу та врахуванні внутрішньої інформації підприємства. Самооцінювання діяльності дозволяє суб’єкту торгівлі встановити реалістичні цілі, підвищити ефективність управлінських рішень та оцінити власний прогрес у досягненні поставлених завдань. Цей

метод може бути доповнений зовнішніми аудитами для отримання більш об’єктивної оцінки.

Переваги та недоліки кожного з методів представлені в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки розрахункових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Метод оцінки конкурентоспроможності продукції	Визначає відповідність товару потребам ринку, оцінює якість, ціну, функціональність Дозволяє зрозуміти ринкові переваги та недоліки продукції; допомагає підвищити якість	Складно врахувати всі суб’єктивні чинники попиту; вимагає великих обсягів інформації
Метод аналізу порівняльних переваг	Оцінює конкурентні переваги товару, які виділяють його серед аналогів Виявляє унікальні характеристики продукту; підсилює маркетингові позиції	Може не враховувати динаміку ринку та зміни вподобань споживачів; вимагає великих ресурсів
Метод теорії ефективної конкуренції	Порівнює ефективність підприємства з конкурентами за собівартістю, продуктивністю Виявляє пріоритетні напрями для оптимізації; чітко показує конкурентні недоліки	Потребує детальних даних про конкурентів, що може бути недоступним; тривалий за часом
Інтегральний метод	Комплексно оцінює конкурентоспроможність, враховуючи фінансову стабільність, інноваційність Забезпечує цілісну картину конкурентних позицій; дозволяє ефективно оцінити загальний стан підприємства	Висока складність розрахунків; необхідність великих обсягів даних
Метод самооцінювання діяльності	Аналізує сильні та слабкі сторони підприємства, виходячи з внутрішніх ресурсів Підтримує реалістичне планування; дозволяє регулярно відстежувати результати	Ризик суб’єктивності оцінок; необхідність високої кваліфікації персоналу для об’єктивного аналізу

Застосування різних методів розрахунку та оцінки конкурентоспроможності дозволяє торговельному підприємству комплексно підходити до питання підвищення своєї позиції на ринку. Кожен з методів має свої переваги та дозволяє досягти різних цілей, від аналізу якості продукції до оцінки загальної ринкової позиції. Використання кількох методів одночасно сприяє об’єктивному оцінюванню та підвищенню конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Проаналізовані вище методи забезпечують всебічний аналіз конкурентоспроможності, дозволяючи вибудувати ефективну стратегію для збереження або покращення ринкових позицій підприємства.

1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління розвитком підприємства полягає у комплексному процесі, що охоплює вплив керівних ланок на операційні підрозділи задля досягнення стратегічних цілей. Ці цілі можуть включати підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкових позицій, покращення якості продукції тощо.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це система заходів, спрямованих на створення умов для його стійкого розвитку на конкурентному ринку. До ключових заходів належать:

1. Дослідження потреб споживачів – розуміння вимог та очікувань клієнтів допомагає підприємству розробляти продукцію, яка відповідає потребам ринку.

2. Аналіз конкурентів – оцінка дій та можливостей конкурентів дає можливість реагувати на їхні стратегії та ухвалювати обґрунтовані рішення.

3. Аналіз ринку та зовнішнього середовища – підприємство має враховувати зміни на ринку та в регуляторному середовищі, щоб своєчасно адаптуватися.

4. Підвищення якості продукції – постійне вдосконалення продукції для підвищення її привабливості та конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства є не лише результатом досягнень, а й процесом, у якому компанія постійно адаптується до змін, зберігаючи свої ринкові переваги. Наприклад, компанія Apple активно вивчає споживачів, пропонуючи інноваційні продукти з передовими технологіями та дизайном, що допомагає їй виділятися на ринку.

Основні аспекти конкурентоспроможності як економічної категорії включають необхідність для існування (для функціонування в ринкових умовах кожне підприємство має забезпечувати конкурентоспроможність), внутрішні джерела (конкурентоспроможність формується через діяльність самого підприємства), необхідність розвитку ресурсів (для забезпечення стабільного розвитку підприємство має інвестувати в себе), залежність від економічного контексту (конкурентоспроможність визначається також станом економіки країни, доступністю ресурсів, умовами ведення бізнесу), соціально–економічна оптимальність (конкурентоспроможність має позитивно відбиватися на суспільстві), роль держави (держава відповідальна за створення умов для розвитку конкурентних підприємств, підтримуючи сприятливе конкурентне середовище) [4].

Суб’єкти управління конкурентоспроможністю підприємства діляться на:

- внутрішніх: власник підприємства (визначають основні цілі та забезпечує ресурсну підтримку), вищий управлінський персонал (займається розробкою стратегій для покращення конкурентоспроможності), менеджери операційних підрозділів (реалізують оперативні плани з підвищення конкурентоспроможності);

- зовнішніх: консалтингові компанії (надають допомогу в розробці та впровадженні стратегій), державні органи (впливають на конкурентоспроможність, регулюючи ринкове середовище та умови ведення бізнесу).

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає злагодженої роботи всіх суб’єктів: власників, управлінців, консультантів і державних інституцій, що створює передумови для довгострокового успіху підприємства. Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність методів, підходів та процесів, які забезпечують стійке утримання і покращення позицій підприємства на ринку. Основною метою такої системи є створення та підтримка конкурентних переваг, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також випереджати конкурентів за ключовими показниками [4].

Проведемо аналіз ключових елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Стратегічний аналіз є ключовим та дуже важливим етапом. Проведення SWOT–аналізу, що дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості й загрози, а аналіз ринкової ситуації та конкурентного середовища здійснюється з метою визначення поточної позиції та перспектив розвитку. Важливою складовою є оцінка власних ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних) для ефективного використання в умовах конкуренції.

В ході формування стратегій конкурентоспроможності здійснюється вибір оптимальної стратегії (лідерство в цінах, диференціація, фокусування) залежно від цілей підприємства та ситуації на ринку, та розробляються стратегічні плани для підвищення якості продукції, інноваційності, гнучкості виробництва, а також для оптимізації витрат.

В ході управління якістю продукції та послуг здійснюється впровадження стандартів якості (ISO, HACCP тощо), що забезпечують високу якість продукції. Постійний моніторинг якості на всіх етапах виробництва дає змогу мінімізувати дефекти та покращити споживчі властивості продукції а зворотній зв'язок із клієнтами дозволяє адаптувати продукцію до їхніх потреб і вимог.

Інноваційний розвиток здійснюється на основі інвестицій у нові технології, дослідження та розробок для забезпечення переваги у продуктивності та якості. Підтримка культури інновацій у компанії сприяє розвитку нових продуктів, послуг та оптимізації виробничих процесів, а створення власних науково–дослідних підрозділів або співпраця з інноваційними компаніями допомагає підприємству бути більш конкурентоспроможним.

Маркетингові стратегії включають вивчення потреб і очікувань цільової аудиторії для розробки ефективних маркетингових кампаній, диференціацію продукції для задоволення різних сегментів ринку та формування лояльності клієнтів, використання сучасних каналів комунікації для просування продукту та залучення нових споживачів.

Управління фінансовими ресурсами є ключовим елементом системи управління конкурентоспроможністю підприємства, який передбачає ефективне планування бюджету з урахуванням стратегічних пріоритетів та потреб на інвестиції в конкурентоспроможність, залучення додаткових джерел фінансування для стратегічного розвитку, контроль за витратами і підтримку фінансової стабільності компанії.

Розвиток персоналу ще один елемент, який впливає на конкурентоспроможність, який включає підготовку та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє росту продуктивності, створення сприятливих умов для роботи та мотивація персоналу, спрямовану на досягнення високих результатів, залучення кваліфікованих спеціалістів та створення ефективної системи управління людськими ресурсами.

На всіх етапах повинен здійснюватись постійний контроль за досягненням поставлених цілей конкурентоспроможності, визначення ключових показників ефективності (KPI) та аналіз результатів за цими показниками, на основі яких відбувається коригування стратегій і тактик відповідно до змін на ринку та всередині підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що злагоджена система управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству досягати стійкої переваги на ринку, швидше реагувати на зміни зовнішніх умов та підтримувати високий рівень продуктивності. Завдяки цьому підприємство може успішно адаптуватися до нових викликів і зберігати конкурентні позиції в умовах постійного розвитку ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1.Організаційно–економічна характеристика ТМ «Аврора мультимаркет»

ТМ «Аврора мультимаркет» – це найбільша в Україні мережа магазинів формату One dollar store. Перший магазин відкрився в Полтаві у 2011 році. Компанія використовує бізнес-модель, орієнтовану на швидкий обіг товарів за доступними цінами. Мережа розвивається швидкими темпами, і вже на сьогоднішній день у різних регіонах України функціонує понад тисячу магазинів [18,27]. Завдяки широкій географії розташування, «Аврора мультимаркет» забезпечує доступ до товарів за низькими цінами навіть у невеликих населених пунктах, що вигідно виділяє її на фоні інших торговельних мереж. Бізнес-модель компанії базується на принципах високої оборотності товарів, ефективної логістики та доступних цін. «Аврора мультимаркет» прагне швидко реагувати на зміни в попиті і трендах, що дозволяє зберігати актуальність асортименту. Ключовим елементом бізнес-моделі є також постійне оновлення товарів, що стимулює інтерес споживачів до частих покупок і, відповідно, забезпечує швидкий обіг продукції. У магазинах представлений широкий асортимент: товари для дому, засоби гігієни, косметика, іграшки, канцелярія, біжутерія та інші товари. Такий широкий вибір дозволяє залучати покупців з різними потребами, а також забезпечує зручність комплексних покупок, що вигідно відрізняє мережу серед конкурентів [19].

За даними Держстату, оборот роздрібних підприємств у 2022 році склав 1 трлн 397,8 млрд грн, що на 46 млрд грн (або 3,2%) менше, ніж у 2021 році, коли показник сягав 1 трлн 443,8 млрд грн [15].

Розглянемо основні фінансово–економічні показники компанії. Протягом 2022 року ТМ «Аврора мультимаркет» відкрила або відновила 125 магазинів, всього їх кількість сягнула 880. Виторг мережі зріс більш ніж удвічі: з 5,8 млрд грн до 13,5 млрд грн.

Таблиця 2.1 – Основні показники компанії

	Виторг, млрд.грн.	Кількість магазинів
2021	5,8	749
2022	13,5	880
2023	27	1100

Як бачимо, виторг від реалізації продукції ТМ «Аврора мультимаркет» протягом досліджуваного періоду показує позитивну динаміку росту.

Смаки споживачів постійно змінюються, тому важливо йти в ногу з галузевими трендами, підтримуючи інтерес наявних клієнтів і залучаючи нових. З початком повномасштабної війни клієнтська база ТМ «Аврора мультимаркет» значно розширилася. Організаційна структура мережі «Аврора мультимаркет» розроблена з урахуванням швидкого обслуговування клієнтів та ефективного управління асортиментом. Мережа має чітко визначені відділи, які відповідають за операційні процеси: від закупівель і логістики до маркетингу та управління персоналом. Завдяки такій організації, магазини можуть оперативно реагувати на зміни попиту та нові тенденції ринку [16].

Особливістю компанії є також сегментація клієнтів за ролями, що дозволяє краще зрозуміти потреби кожної категорії покупців і пропонувати для них найбільш релевантні товари та послуги. Як зазначає співзасновник Тарас Панасенко, у компанії розподіляють покупців за «ролями». Найбільша категорія – «Аврора-шопери», які відвідують магазин у пошуках цікавих новинок. «Ощадливий господар/господиня» відвідують магазин за списком, орієнтуються в акціях і заощаджують сімейний бюджет. «Фіксери» приходять із конкретною потребою. У 2022 році з’явилася нова категорія – «Внутрішні

переселенці», які змушені облаштовувати свій побут з нуля [19]. Наведемо результати графічно на рис.2.1.

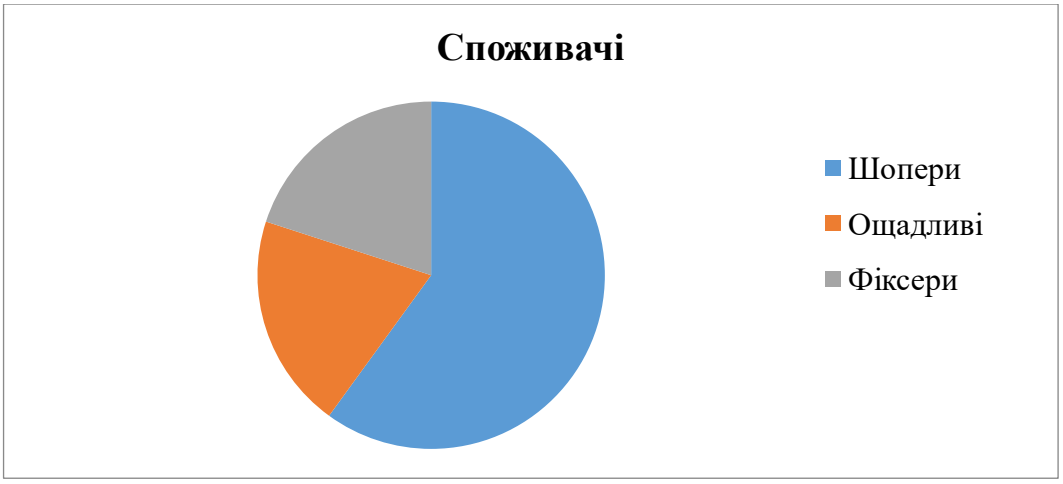


Рис.2.1. Розподіл клієнтської бази ТМ «Аврора мультимаркет» за «ролями»

Джерело: [19].

Цільовий сегмент продукції ТМ «Аврора мультимаркет» орієнтований на широкий спектр споживачів, що охоплює представників різних соціальних і вікових груп. Продукція за доступними цінами робить мережу привабливою для клієнтів з різним рівнем доходу: як для тих, хто прагне економії, так і для покупців, що шукають товари для повсякденного вжитку. Такий підхід забезпечує високий рівень попиту, дозволяючи задовольнити потреби максимальної кількості споживачів незалежно від їхнього місця проживання чи фінансового становища. Сегментація споживачів проведемо з урахуванням їхніх потреб, поведінкових факторів і стилю покупок. Споживачі ТМ «Аврора мультимаркет» відрізняються за такими основними характеристиками:

1. Соціально-демографічні особливості. Клієнти включають людей різних вікових груп (від молоді до літніх людей), що робить асортимент магазинів адаптивним і доступним для широкого кола покупців. Профілі клієнтів варіюються в залежності від регіону: у великих містах асортимент може включати більше товарів для активного стилю життя та новинок, тоді як у невеликих містечках більше представлено базові товари для дому та гігієни.

2. Рівень доходу та поведінкові мотиви. Основну частину споживачів складають люди з середнім і нижчим рівнем доходу, які прагнуть заощадити на базових товарах. Доступність продукції приваблює також людей із середнім і високим рівнем доходу, для яких важливими є економія та зручність покупок. Це дозволяє мережі залучати клієнтів із різними фінансовими можливостями, що створює стабільний попит на продукцію.

3. Ролі та потреби споживачів (клієнтська сегментація). Компанія «Аврора мультимаркет» використовує поділ клієнтів на «ролі», що дозволяє більш точно адаптувати пропозицію до їхніх потреб

4. Географічні особливості. Споживацькі профілі також можуть відрізнятися залежно від розташування магазинів. У міських районах більше представлено молодь та активні споживачі, які орієнтовані на широкий вибір товарів і новинки. У сільській місцевості більший акцент робиться на товари першої необхідності та доступність.

5. Ціннісні орієнтації. Споживачі мережі «Аврора мультимаркет» переважно орієнтуються на економічність і функціональність. Для них важливо купувати корисні, практичні речі за низькими цінами. Завдяки цьому ТМ «Аврора мультимаркет» має стійку аудиторію, що приваблює як постійних клієнтів, так і нових покупців.

Приблизна загальна характеристика споживачів описана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика споживачів ТМ «Аврора мультимаркет»

Характеристика	Опис
Стать	До споживачів компанії належать люди як жіночої,так і чоловічої статі. Однак частіше за здійсненням покупок можна спостерігати саме жінок.
Вік	Середній вік покупців лежить в діапазоні 18–40 років.
Місцезнаходження	«Аврора мультимаркет» має мережу магазинів у різних регіонах України, розміщуючи супермаркети переважно в містах (великих і середніх за розміром).

Сила впливу споживачів на торгівельну мережу «Аврора мультимаркет» є високою. Саме вони є головними клієнтами компанії і визначають її успіх. Зміни в потребах, вимогах і уподобаннях споживачів можуть впливати на стратегію компанії, а отже, ТМ «Аврора мультимаркет» повинна забезпечувати високу якість товарів і послуг, враховувати потреби своїх клієнтів та підтримувати їхню прихильність.

2.2 Аналіз сучасного етапу розвитку ТМ «Аврора мультимаркет»

ТМ «Аврора мультимаркет» постійно вдосконалює свою бізнес-модель для забезпечення максимально швидкого обігу товарів. Завдяки використанню моделі «low-cost» мережа робить акцент на скороченні витрат на операційну діяльність та оптимізації логістики. Це дозволяє компанії утримувати низькі ціни, не знижуючи якості товарів. Крім того, компанія адаптує свою пропозицію до актуальних потреб клієнтів, оновлюючи асортимент у відповідь на економічні зміни та потреби споживачів в умовах кризових ситуацій [17]. Наприклад, у періоди економічної нестабільності компанія більше уваги приділяє товарам першої необхідності, а в більш сприятливі періоди – розширює асортимент товарів для дозвілля та побуту.

З метою визначення рівня конкурентоспроможності ТМ «Аврора мультимаркет» проведемо аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Щоб створити ефективні стратегії, важливо спочатку провести аналіз підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Дані про розвиток компанії дозволяють оцінити її нинішнє становище на ринку. SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є потужним інструментом для оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Розглянемо SWOT-аналіз для мережі магазинів "Аврора мультимаркет" (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT –аналіз ТМ «Аврора мультимаркет»

Сильні сторони (Strengths):	Можливості (Opportunities):
1. Наявність великої кількості магазинів в різних регіонах, що забезпечує доступність для клієнтів. 2. Пропозиція різноманітних товарів, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів споживачів. 3. Сильний бренд, який асоціюється з якістю та надійністю. 4. Ефективні постачання і управління запасами, що дозволяє підтримувати оптимальний рівень товарних запасів.	1. Розширення онлайн-продажів 2. Інвестиції в розвиток електронної комерції можуть значно збільшити охоплення споживачів. 3. Використання новітніх технологій для оптимізації процесів, таких як автоматизація управління запасами. 4. Введення нових продуктів або брендів, які можуть залучити нову аудиторію. 5. Залучення місцевих виробників може зменшити витрати на логістику та підвищити привабливість товарів.
Слабкі сторони (Weaknesses):	Загрози (Threats):
1. Можливі проблеми з постачанням товарів, що можуть вплинути на наявність продукції в магазинах. 2. Оренда приміщень та інші витрати знижує прибутковість. 3. Слабка розвиненість інтернет-магазину обмежує продажі в умовах зростаючої конкуренції в онлайн-середовищі. 4. Труднощі в залученні нових клієнтів через недостатню рекламу.	1. Зростаюча конкуренція з боку інших мереж магазинів і онлайн-торгівлі. 2. Зміна уподобань покупців у бік онлайн-покупок може знизити відвідуваність фізичних магазинів. 3. Ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, можуть зменшити споживчий попит. 4. Нові закони та нормативи можуть вплинути на бізнес-процеси і витрати.

Після аналізу зовнішнього середовища підприємства та узагальнення даних з таблиці, можна стверджувати, що підприємство має потенціал для підвищення ефективності своєї діяльності.

Головні конкуренти ТМ «Аврора мультимаркет» на ринку представлені нижче в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз конкурентів ТМ «Аврора мультимаркет» за кількістю магазинів

Назва магазину	Кількість магазинів
«Аврора»	1100
«Червоний маркет»	200
«Домовичок»	150
«Копійочка»	350

Досліджуване підприємство має суттєвий вплив на ринку. Щоб виділитися серед конкурентів, засновники ТМ «Аврора мультимаркет» вжили нестандартного підходу - вони приймають назад неякісні товари. У інших магазинах часто зустрічалися оголошення про те, що «придбаний товар поверненню та обміну не підлягає». На початку 2010-х у магазинах суперекономного формату реалізовували в основному китайські товари, і повернути неякісну продукцію виробнику було неможливо. Це змусило компанію з самого початку звертати увагу на якість продукції, яка надходить на полиці. Сьогодні частка китайських товарів у асортименті ТМ «Аврора мультимаркет» становить до 40%, адже компанія також почала продавати продукцію з європейських країн, Індії та Туреччини. Крім того, мережа активніше представляє товари українських виробників, співпрацюючи з більш ніж 400 постачальниками в Україні [16].

Управлінська політика в ТМ «Аврора мультимаркет» зосереджена на підвищенні ефективності діяльності підприємства та створенні справедливих відносин між працівниками. Компанія активно організовує навчання для своїх співробітників.

Підсумовуючи проведене дослідження, представимо STEP-аналіз підприємства, який враховуватиме економічні, політичні, демографічні, культурні та технологічні фактори (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – STEP–аналіз ТМ «Аврора мультимаркет»

Фактор:	Значення:	Ранг важливості:
Економічний	1. Нестабільність розвитку економіки в результаті воєнного вторгнення ускладнює стратегічне управління компанією; 2. Нестабільність курсу валюти; 3. Непередбачувана поведінка ринку в умовах воєнного становища, та ризиків, які пов'язані з ним.	1
Політичний	1.Зовнішньоекономічна політика. Введення санкцій проти країн та обмеження зовнішньоекономічної діяльності сприяє погіршенню міжнародної співпраці;	3
Демографічний	1.Зниження рівня платоспроможності населення, в наслідок воєнного вторгнення в країну; 2.Відтік значної частки населення закордон у зв'язку з війною.	2
Культурний	1. Українізація споживчої поведінки – після початку війни, споживачі надають перевагу товарам, що пов'язані з українською символікою	3
Технологічний	1.Поява нових товарів і послуг. 2.Подача нових технологій компанією.	1

Підсумовуючи проведений аналіз, ми можемо бачити, що найбільший важливим в діяльності компанії має група економічних та технологічних факторів.

У процесі аналізованих результатів можна скласти групи можливостей і загроз, які у майбутньому можуть відобразитись на діяльність організації. Дані наведемо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Зовнішні можливості і загрози ТМ «Аврора мультимаркет»

Групи	Можливості	Загрози
Економічні	Можливе економічне піднесення країни, а саме: – лояльність інвестиційної та кредитної сфери; – можливість розвитку фондових та інших ринків.	Ризик можливої нової конкуренції. Приріст збуту на товари–змінники. Приріст темпів інфляції.
Політичні	Соціально–політична збалансованість. Стабільне законодавство	Збільшення податкового відсотка. Несприятлива урядова політика
Науково–технічні	Новітність інформаційних технологій	Пришвидшення різних технологічних та наукових проривів збоку зарубіжних країн,що обезцінюють наявність вітчизняного продукту.
Демографічні та культурні	Підвищення культурно–освітнього рівня населення	Погіршення демографічної ситуації регіону

При реалізації продукції в цьому сегменті ринку в Україні на діяльність впливають кілька факторів, зокрема правові, технологічні та економічні. Також важливо враховувати появу нових конкурентів або посилення тиску з боку вже існуючих лідерів. На конкурентні та технологічні чинники організація може впливати безпосередньо, підвищуючи мотивацію стати лідером у відповідному ринку. Водночас економічні та правові фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність, процеси виробництва, податковий тягар або інфляційні тенденції, що, у свою чергу, можуть призвести до змін у сфері діяльності компанії чи навіть до її закриття.

Тому організаціям важливо звертати увагу на зовнішнє середовище і бути гнучкими в адаптації до сучасних вимог та стандартів.

За даними «Аврора мультимаркету», у мережі представлені товари для всієї родини, що забезпечує стабільний попит на продукцію. Серед найбільш затребуваних та доступних товарів – продукти харчування, засоби особистої гігієни, електроніка, одяг та багато іншого. Аналіз ТМ «Аврора мультимаркет» дозволяє оцінити життєвий цикл підприємства та виявити існуючі проблеми.

На рис. 2.1 показано життєвий ТМ «Аврора мультимаркет». Згідно з аналізом, компанія перебуває на стадії зрілості. Темпи розвитку та зростання починають сповільнюватися, прибуток стабілізувався, а класичні резерви зростання та виробничий потенціал максимально використовуються [20].

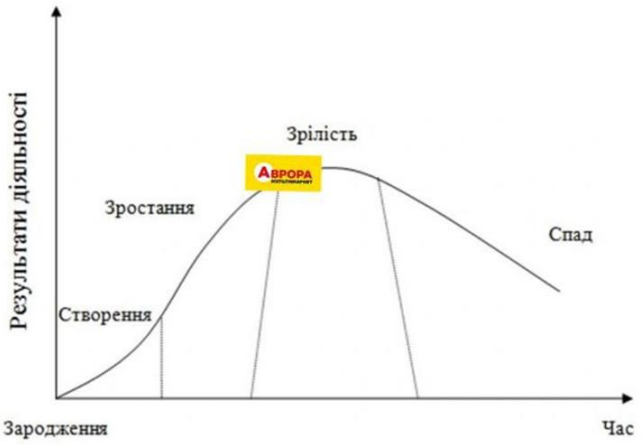


Рис.2.2. Життєвий цикл організації «Аврора»

На поточній стадії розвитку ТМ «Аврора мультимаркет» важливо уважно слідкувати за змінними потребами споживачів і оперативно реагувати на коливання ринку. Для уникнення різких спадів слід зосередитися на довгострокових цілях і інвестувати ресурси в інновації, дослідження та нові джерела зростання.

2.3. Аналіз конкурентного середовища ТМ «Аврора мультимаркет»

Торговельна мережа «Аврора мультимаркет» функціонує в умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі в Україні. Бізнес-модель компанії побудована на швидкому обігу товару по дешевим цінам. Дослідимо основні економічні характеристики галузі (табл.2.7)

Таблиця 2.7 – Основні економічні характеристики галузі

Показник	Характеристика
Розмір ринку	За даними Держстату, оборот підприємств роздрібної торгівлі у 2022 році становив 1 трлн 397,8 млрд грн. У 2021 році цей показник був 1 трлн 443,8 млрд грн. Таким чином, роздрібний товарооборот підприємств у 2022 році скоротився на 46 млрд грн, або на 3,2%. Протягом 2022 року ТМ «Аврора мультимаркет» відкрила або відновила 125 магазинів, всього їх кількість сягнула 880. Виторг мережі зріс більш ніж удвічі: з 5,8 млрд грн до 13,5 млрд грн.
Масштаб конкуренції	національний
Стадія життєвого циклу галузі	зрілість
Кількість компаній у галузі	На вересень 2023 року їхня кількість становить понад 1100 по всій Україні.
Споживачі	Україна
Ступень вертикальної інтеграції	Компанія інтегрована «назад», так як вони уклали союз з виробником або постачальником.
Вхід та вихід із галузі	Вхід та вихід до галузі є відносно складним
Технології/інновації	Зростаюча тенденція інтернет–торгівлі, особливо в останні роки. – розвиток онлайн–продажів (можливість замовлення товарів онлайн, доставки або самовивозу); – використання аналітики даних для вивчення покупців та розуміння їхніх потреб, а також оптимізації асортименту та стратегії ціноутворення; – каси самообслуговування; – розширили список країн, з яких імпортується товар. Якщо раніше імпортували тільки з Китаю, то зараз це робиться з європейських країн, Індії та Туреччини. Також «Аврора мультимаркет» почала ще більш активно виставляти продукцію українських компанії.
Характеристики продукції	Магазини продають товари для дому, гігієнічну продукцію, косметику, іграшки, канцелярію, біжутерію, та інше. Низка вартість на товари. Стабільний попит на продукію.
Економія на масштабі виробництва	«Аврора мультимаркет» не винаймає дорогі приміщення «за всі гроші світу», навіть у хороших локаціях.
Ефект навчання	Сприяє особистому та професійному зросту працівників, підвищенню якості обслуговування та керівництва.
Завантаження виробничих потужностей	Зазвичай збільшення завантаження виробничих потужностей сезонно та під час святкових періодів.
Привабливість галузі	Приваблива

Розглянемо різні форми та інтенсивність конкуренції між учасниками галузі. Роздрібні торговці, незалежно від своїх бажань, постійно беруть участь у конкурентній боротьбі на споживчому ринку товарів і послуг. Конкуренція серед підприємств роздрібної торгівлі відбувається без прив'язки до місця розташування, типу або розміру торгової одиниці; вона починається з змагання за залучення та розширення клієнтської бази, буквально – за їхні фінансові витрати.

В Україні існує безліч магазинів у сфері роздрібної торгівлі. Основними конкурентами ТМ «Аврора мультимаркет» є «Копійочка», «Червоний маркет» та «Домовичок». Проте ТМ «Аврора мультимаркет» продемонструвала найбільший виторг у 2022 році, який склав 13,9 млрд грн. Головними перевагами цієї мережі є велика кількість магазинів (зручний доступ), широкий асортимент товарів, можливість швидкого самообслуговування та комфортне обслуговування на касах.

Конкуренція з боку товарів-замінників є важливим фактором для компанії. Товари-замінники – це продукти, що пропонуються іншими виробниками, які можуть задовольнити ту ж або схожу потребу споживачів. У випадку ТМ «Аврора мультимаркет» основними конкурентами за цим критерієм є:

1. Інші магазини, що пропонують схожий асортимент товарів за низькими цінами.

2. Великі торгові мережі, такі як Епіцентр та Метро.

Таким чином, конкуренція з боку товарів-замінників є відносно незначною. Щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку роздрібної торгівлі, ТМ «Аврора мультимаркет» повинна постійно вдосконалювати свої послуги та пропонувати конкурентні ціни для залучення уваги клієнтів.

Компанія «Аврора мультимаркет» має значні перспективи для розвитку в галузі. Вона займає перше місце в Україні за обсягами продажів товарів для дому, гігієнічної продукції, косметики, іграшок, канцелярії, біжутерії та інших товарів за доступними цінами.

ТМ «Аврора мультимаркет» займає одне з провідних місць на ринку. Її успіх і стабільність обумовлені низкою факторів, що сприяють розвитку та конкурентоспроможності компанії.

Першим ключовим фактором є впровадження нових продуктів. Засновники «Аврори» розширили географію постачання, тепер імпортуючи товари не лише з Китаю, але й з європейських країн, Індії та Туреччини. Компанія також активно представляє продукцію українських виробників і на сьогоднішній день співпрацює з понад 400 постачальниками в Україні.

Другим важливим чинником є інновації. ТМ «Аврора мультимаркет» прагне залишатися лідером у впровадженні сучасних технологій та реалізації інноваційних проектів. Зокрема, компанія активно розвиває інтернет-торгівлю, пропонуючи можливість онлайн-замовлення товарів з доставкою або самовивозом. Вона також створює мобільний додаток з каталогом товарів і функцією сканера цін. Крім того, ТМ «Аврора мультимаркет» відкриває нові розподільчі центри для покращення логістичних процесів. У вересні 2023 року мережа відкриває свої перші магазини за межами України, зокрема в румунській Сучаві.

Отже, продукція та постійні інновації є двома основними рушійними силами компанії ТМ «Аврора мультимаркет». Ці чинники сприяють зміцненню її позицій на ринку та залученню нових клієнтів.

Проведемо аналіз сильних та слабких конкурентів ТМ «Аврора мультимаркет» за допомогою побудови карт стратегічних груп.

Серед характеристик, що відрізняють фірми галузі роздрібної торгівлі між собою, обрані наступні показники:

1 – рівень ціни: низький, середній, високий;

2 – рівень обслуговування: низький, середній, високий;

3 – асортимент: вузький, середній, широкий;

4 – маркетингова активність: низька, середня, висока;

5 – рівень розвиненості інноваційної діяльності: низький, середній, високий.

6 – рівень розширення на ринку : низька, середня, висока;

Будуємо допоміжну таблицю 2.8 для порівняння існуючих конкурентів ТМ «Аврора мультимаркет» за різними параметрами.

Таблиця 2.8- Порівняння існуючих конкурентів ТМ «Аврора мультимаркет» за різними параметрами

Назва компанії	Показник 1	Показник 2	Показник 3	Показник 4	Показник 5	Показник 6
«Аврора мультимаркет» (1)	сердній	високий	широкий	висока	високий	висока
«Червоний маркет» (2)	середній	середній	середній	висока	середній	середня
«Копійочка» (3)	середній	середній	середній	висока	середній	середня
«Домовичок» (4)	середній	низький	середній	середня	середній	низька

Будуємо 3 стратегічні карти, де співвідносимо такі показники:
«середній рівень цін –рівень обслуговування» – співвідношення №1,
«асортимент – маркетингова активність» –співвідношення №2,
«рівень розвиненості інноваційної діяльності» – «рівень розширення на ринку» – співвідношення №3.

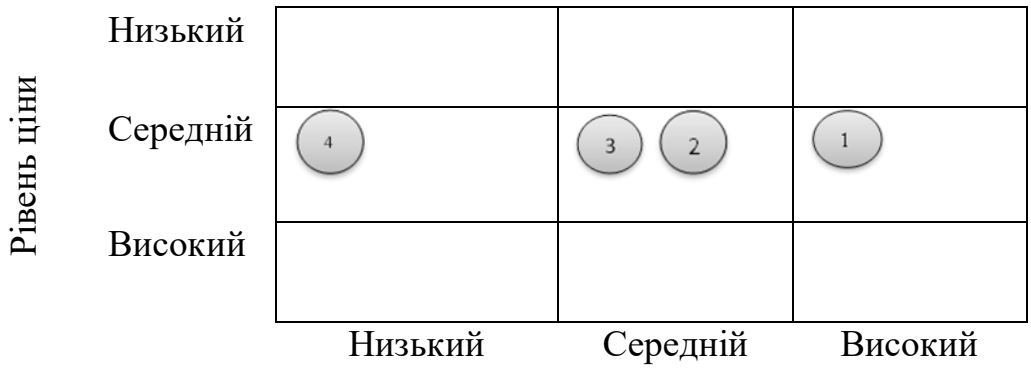


Рис.2.3 Співвідношеня №1

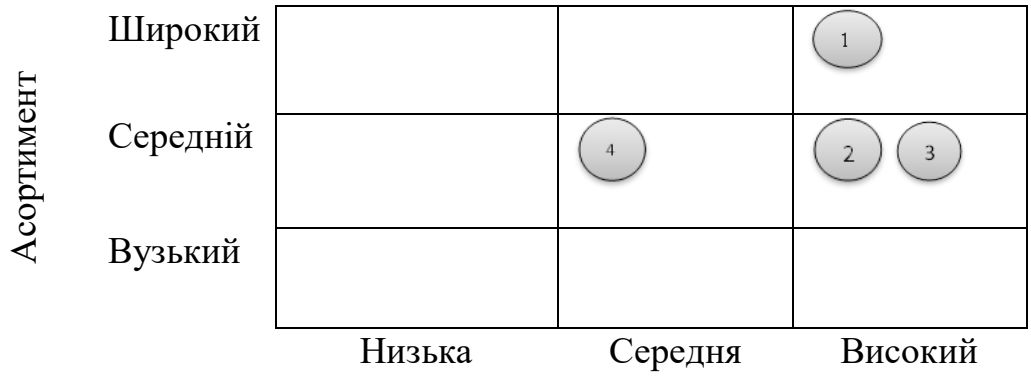


Рис.2.4 Співвідношеня №2

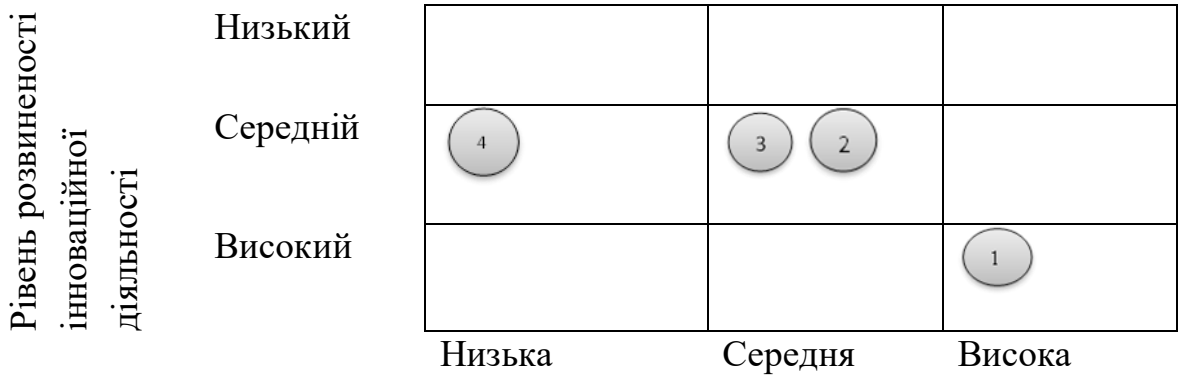


Рис.2.5 Співвідношеня №3

Робимо висновки за картами стратегічних груп.

Карта №1(рівень ціни – рівень обслуговування)

1)«Аврора», «Червоний маркет», «Домовичок», «Копійочка» знаходяться в середньому діапазоні рівні цін.

2)Компанії «Червоний маркет» та «Копійочка»мають середній рівень обслуговування.

Карта №2 (асортимент – маркетингова активність)

1) ТМ «Аврора мультимаркет» має широкий асортимент та високу маркетингову активність

2)«Домовичок» – обидва показники у середньому діапазоні карти.

3) Компанії «Червоний маркет» та «Копійочка» знаходяться на одному рівні. Обидві компанії мають майже однаковий асортимент.

Карта № 3 (рівень розвиненості інноваційної діяльності– рівень розширення на ринку)

1) Компанії «Червоний маркет» та «Копійочка» характеризуються середнім рівнем розвиненості інноваційної діяльності та рівнем розширенням на ринку.

2) «Аврора мультимаркет» – обидва показники у високому діапазоні карти.

3) «Домовичок» має середній рівень розвиненості інноваційної діяльності та низький рівень розширеності на ринку.

Обираємо компанії, які потрапили разом з ТМ «Аврора мультимаркет» в стратегічні групи, для цього заповнюємо таблицю 2.9 Аналіз цілей і стратегій конкурентів.

Таблиця 2.9 – Аналіз цілей і стратегій конкурентів

Фактор аналізу	Конкурент 1 «Червоний маркет»	Конкурент 2 «Копійочка»	Конкурент 3 «Домовичок»
Масштаб конкуренції	Національний	Національний	Національний
Стратегічний намір	Розширення мережі.	Випередити одного з конкурентів, розвиток інтернет–торгівлі.	Розширення мережі
Мета в боротьбі за долю ринку	Утримання та збільшення існуючої частки ринку.	Утримання існуючої частки ринку.	Збільшення частки ринку.
Мета в боротьбі за конкурентну позицію	Зміцнювати та розширювати існуючу позицію.	Зберігати позицію середніх рядів	Поліпшити ринкову позицію.
Характер дій	Комбінація наступальних та оборонних заходів.	Обережне слідування за лідером	Наступальні
Конкурентна стратегія	Диференціація за рахунок вартості, акцій, знижок.	Покращення якості обслуговування.	Розвиток мережі

Робимо висновки за таблицею 2.8.

Конкурент 1 «Червоний маркет». Можливий сценарій дій конкурента: Розширення мережі, відкриття більше магазинів по Україні. Підвищення кількості та якості продукції. Можливі дії у відповідь компанії «Аврора»: підвищення якості продукції, розширення асортименту, акцій та знижок. .

Конкурент 2 «Копійочка». Можливий сценарій дій конкурента: Випередити одного з конкурентів, розвиток інтернет–торгівлі. Можливі дії у відповідь вашої компанії «Аврора»: активний розвиток інтернет торгівлі. Пошук покупців через соціальні мережі, такі як Instagram та TikTok.

Конкурент 3 «Домовичок». Можливий сценарій дій конкурента: Зберігання позицію середніх рядів та розширювати мережу магазинів. Поліпшити ринкову позицію , за допомогою вартості на товар, акції та знижок. Можливі дії у відповідь вашої компанії «Аврора»: підвищення якості продукції, розширення асортименту, акцій та знижок. Впровадження інновацій в обслуговувані клієнтів, для отримання уваги та формування довіри.

Ключові фактори успіху (КФУ) є важливими елементами конкурентної стратегії компаній і визначають їхню здатність до утримання позицій та розвитку на ринку. Для ТМ «Аврора мультимаркет» ключовими факторами успіху виступають широкий асортимент доступних товарів та вдосконалена логістика. Широкий вибір продукції, що охоплює товари для дому, гігієнічні засоби, косметику та інше, дозволяє «Аврорі» задовольняти потреби різних категорій клієнтів. Ефективна логістика, зокрема розвиток розподільчих центрів, сприяє швидкому та зручному обслуговуванню, що є значною перевагою для компанії на ринку.

Мережа магазинів «Аврора мультимаркет» стали дуже популярними за допомогою правильної реклами. Використовуюсь сучасні методи заклику покупців, через соціальні мережі. Створюють відео в TikTok, постять актуальні акції кожен день в Instagram. Розробляють зручний додаток на смартфони, для зручності замовлення товарів онлайн. Отже, вони

впроваджують сучасні технології в своїй праці та забезпечують клієнтів зручністю, надійністю та задоволеністю від покупок. Компанія прагне забезпечити клієнтам високу якість продукції, ретельно контролюючи всі етапи, від знаходження товару та транспортування до отриманням товару покупцем .

ТМ «Аврора мультимаркет» завжди моніторить якість продукції , яка імпортується з різних країн. Також ТМ«Аврора мультимаркет» почала ще більш активно виставляти продукцію українських компанії. Якщо товар неякісний, засновники «Аврори» вирішили дозволяти покупцям вертати назад цей товар. І це задовольняє клієнтів та вони стають постійними споживачами.

Сьогодні роль торгівлі у нашому житті важко переоцінити. Торговельна галузь стрімко розвивається, а участь роздрібних підприємств, що є сполучною ланкою між виробником і споживачем, є невід'ємною частиною цього процесу. Завдяки високому попиту на товари серед українців, галузь, в якій працює компанія «Аврора», має високу привабливість.

Роздрібна торгівля також характеризується значним рівнем конкуренції, що стимулює компанії, в тому числі ТМ «Аврора мультимаркет», постійно вдосконалювати свої стратегії та впроваджувати інновації. ТМ «Аврора мультимаркет» змогла виділитися на ринку завдяки високій якості продукції, ефективній логістиці, оперативному реагуванню на запити клієнтів, а також зручності та надійності покупок. Перспективи зростання компанії є обнадійливими: мережа постійно розширюється, активно розвиваються інноваційні рішення у сфері інтернет-торгівлі та обслуговування клієнтів. Тому компанія «Аврора мультимаркет» має всі шанси зберегти свою конкурентоспроможність і розширити свої ринкові межі в майбутньому.

Загалом, аналіз конкурентного середовища вказує на те, що ТМ «Аврора мультимаркет» має кілька стратегічних шляхів для підвищення своєї конкурентоспроможності, зокрема шляхом покращення якості продукції, активного розвитку онлайн-торгівлі та впровадження нових ініціатив для залучення і утримання клієнтів.

Одним із ключових напрямків для ТМ «Аврора мультимаркет» є поліпшення якості продукції. Це може включати використання високоякісних матеріалів, впровадження сучасних технологій виробництва, а також регулярний моніторинг відгуків споживачів для швидкої реакції на їхні потреби. Інвестування в контроль якості та отримання відповідних сертифікатів можуть не лише підвищити репутацію бренду, а й зміцнити довіру з боку споживачів. Таким чином, компанія зможе виділитися на фоні конкурентів, які можливо не приділяють достатньо уваги цим аспектам.

Крім того, активний розвиток онлайн-торгівлі стає невід'ємною частиною бізнес-стратегії ТМ «Аврора мультимаркет». В умовах зростаючої популярності інтернет-покупок важливо створити зручну та функціональну платформу для продажу, яка дозволить споживачам легко знайти і замовити необхідні товари. Використання сучасних маркетингових інструментів, таких як контекстна реклама, SEO-оптимізація та SMM (маркетинг у соціальних мережах), може значно розширити охоплення аудиторії і підвищити обізнаність про бренд. Залучення клієнтів через Instagram і TikTok може допомогти "Аврорі" стати ближчою до молодшої аудиторії, що в свою чергу позитивно вплине на продажі.

Не менш важливим є впровадження нових ініціатив для залучення та утримання клієнтів. ТМ «Аврора мультимаркет» може розробити програми лояльності, які стимулюватимуть повторні покупки, а також організовувати акції та заходи, що сприятимуть формуванню спільноти навколо бренду. Впровадження інновацій у сервісі обслуговування, таких як персоналізовані рекомендації та консультації, може значно покращити досвід покупців. В цілому, стратегічний підхід до роботи з клієнтами і постійне вдосконалення обслуговування допоможуть ТМ «Аврора мультимаркет» утримувати конкурентоспроможність на динамічному ринку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТМ «АВРОРА МУЛЬТИМАРКЕТ»

3.1. Оцінка рівня конкурентоспроможністі ТМ «Аврора мультимаркет»

Конкурентоспроможність ТМ «Аврора мультимаркет» зумовлена її здатністю адаптуватися до ринкових умов і задовольняти потреби споживачів завдяки унікальному асортименту, доступним цінам та високому рівню сервісу. На сучасному етапі розвитку роздрібної торгівлі важливими чинниками успіху для «Аврори» є гнучка стратегія, інноваційний підхід та орієнтація на клієнта.

Однією з ключових складових сучасного етапу розвитку є вдосконалення внутрішніх операцій і технологічне переоснащення. У процесі розширення мережі ТМ «Аврора мультимаркет» інвестує у модернізацію управлінських та складських процесів, що дозволяє покращувати обслуговування клієнтів і мінімізувати логістичні витрати. Компанія впроваджує системи для автоматизації обліку товарів та управління запасами, що сприяє зниженню ймовірності дефіциту товарів на полицях. Також впроваджуються цифрові платформи для аналітики продажів, які допомагають краще розуміти потреби клієнтів та реагувати на зміни попиту в режимі реального часу.

Незважаючи на складні обставини, пов'язані з війною, «Аврора мультимаркет» продовжує розширюватися, відкриваючи нові торгові точки в регіонах, де це можливо. В першу чергу компанія орієнтується на західні та центральні регіони, де кількість населення збільшилася за рахунок внутрішніх переселенців. Мережа активно підтримує громади в таких регіонах, адаптуючи свої пропозиції для задоволення нагальних потреб населення. Це забезпечує підтримку місцевої економіки і сприяє лояльності споживачів.

Сьогодні «Аврора мультимаркет» також розвиває свій онлайн-напрямок, інтегруючи електронну комерцію в традиційну роздрібну мережу. Компанія впроваджує онлайн-магазини, що дозволяє клієнтам купувати товари в Інтернеті з доставкою додому або самовивозом із найближчого магазину. Сучасний етап розвитку також характеризується прагненням компанії інтегруватися у сферу електронної комерції. Відкриття онлайн-магазинів і мобільного додатку дозволяє залучати нових клієнтів та робить покупки більш зручними. У період карантинних обмежень і зростаючої популярності дистанційних покупок такий підхід є важливою складовою стратегії, яка дозволяє мережі зберігати конкурентоспроможність та розширювати свою клієнтську базу.

В умовах пандемії та військового часу, коли частина клієнтів не має можливості відвідувати фізичні магазини, цей напрямок набуває особливого значення. Розширення цифрових каналів сприяє залученню молодої аудиторії, яка віддає перевагу покупкам онлайн.

ТМ «Аврора мультимаркет» активно бере участь у соціальних програмах та ініціативах, підтримуючи громади та окремі групи населення. Компанія організовує акції допомоги для переселенців, надає спеціальні знижки на товари першої необхідності, а також бере участь у благодійних проєктах, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення. Компанія також підтримує соціальні ініціативи для розвитку місцевих підприємств і громади, підвищуючи свою репутацію та довіру серед клієнтів. У сучасних умовах компанія також активно розвиває соціально відповідальні ініціативи, що спрямовані на підтримку місцевих громад. У часи економічної нестабільності «Аврора мультимаркет» проводить акції та надає знижки на товари першої необхідності, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та збільшенню лояльності клієнтів. Така політика допомагає зберігати стійкий попит на товари та забезпечує тривалу підтримку бренду в різних регіонах країни.

Варто зазначити, що ТМ «Аврора мультимаркет» застосовує сучасні підходи до управління асортиментом, зокрема впровадження практики швидкого обігу товарів з акцентом на сезонні продукти та новинки. Така гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, а також знижує ризики залежності від постійного асортименту. Особливий акцент робиться на доступність товарів для широкої аудиторії, тому асортимент оптимізується під потреби різних соціальних груп, що дозволяє залучати як молодь, так і сімейних покупців.

Для підвищення ефективності логістики і точності управління товарними запасами мережа «Аврора мультимаркет» активно впроваджує цифрові технології. Наприклад, використання автоматизованих систем обліку та прогнозування попиту дозволяє знижувати витрати на зберігання і забезпечувати оптимальну кількість товарів у кожному магазині. Такі технології допомагають оперативно адаптувати постачання товарів залежно від специфіки кожного регіону.

Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності потребують від компанії адаптації цінової політики та гнучкості у виборі постачальників. «Аврора мультимаркет» активно працює над зниженням собівартості товарів, в тому числі за рахунок збільшення обсягів прямих закупівель від українських виробників, що також зменшує ризик залежності від імпортної продукції та забезпечує більш стабільні ціни для споживачів.

Компанія робить акцент на залученні молодої аудиторії, використовуючи активний цифровий маркетинг, зокрема присутність у соціальних мережах та співпрацю з інфлюенсерами. Такі кроки допомагають створювати позитивний імідж бренду та формувати лояльність серед молодших споживачів, які цінують зручність і швидкий доступ до інформації про нові продукти і спеціальні пропозиції.

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний етап розвитку «Аврора мультимаркет» відзначається поєднанням стратегічного розширення мережі, застосування інновацій у логістиці та цифрових технологіях, а також

зміцненням соціальної відповідальності. Активний розвиток електронної комерції та адаптація до нових умов ринку дозволяють мережі зміцнювати свою позицію як провідного гравця на ринку доступних товарів.

3.2 Розробка стратегії у контексті забезпечення конкурентоспроможності ТМ «Аврора мультимаркет»

Розробка стратегії конкурентоспроможності для ТМ «Аврора мультимаркет» є ключовим аспектом її довгострокового розвитку. Враховуючи зростаючу конкуренцію на ринку роздрібної торгівлі, основною метою стратегії є зміцнення ринкових позицій компанії та забезпечення стабільного попиту на товари. Стратегія ТМ «Аврора мультимаркет» спрямована на посилення своєї конкурентоспроможності на українському ринку через забезпечення доступних цін, інноваційний розвиток і розширення асортименту товарів. Основні елементи цієї стратегії ґрунтуються на орієнтації на клієнта, гнучкості в управлінні і використанні сучасних технологій, що дозволяє «Авроpі» не лише утримувати позиції, але й досягати зростання у складних ринкових умовах.

З огляду на динамічні зміни на ринку та проведеного у попередніх розділах аналізу, пропонуємо ТМ «Аврора мультимаркет» використовувати наступні можливі стратегії з метою посилення своїх позицій.

1. Диверсифікація асортименту, яка передбачає введення нових товарних категорій, які можуть бути затребуваними серед клієнтів різного віку та доходу. «Аврора мультимаркет» розширює свій асортимент, вводячи нові категорії товарів, орієнтовані на широку аудиторію. Це передбачає аналіз споживчих потреб, виявлення популярних продуктів та додавання до асортименту тих товарів, що відповідають потребам різних вікових і соціальних груп. Компанія прагне забезпечити наявність продукції для всієї родини - від товарів для дому та особистого догляду до іграшок, канцелярії та аксесуарів. Диверсифікація дозволяє залучати нових клієнтів і задовольняти

зростаючий попит на недорогі, але якісні продукти. Такий підхід також створює перевагу у конкуренції з іншими магазинами формату One Dollar Store, що допомагає компанії утримувати лідерські позиції.

2. Інвестиції у цифровізацію. впровадження додатків для зручного шопінгу, персоналізація пропозицій та інтеграція сучасних технологій для аналітики покупок. Компанія активно вкладає в технології, розвиваючи цифрову присутність і впроваджуючи зручні мобільні додатки для покупців. У таких додатках клієнти можуть переглядати асортимент, перевіряти наявність товарів у магазинах, отримувати персоналізовані рекомендації та слідкувати за знижками й акціями. Цифровізація включає інтеграцію аналітичних систем, які дозволяють компанії аналізувати поведінку покупців і відповідно коригувати свої пропозиції. Це допомагає не лише підвищити рівень обслуговування, але й забезпечити ефективнішу роботу маркетингових кампаній. Крім того, можливість замовлення товарів онлайн з подальшою доставкою або самовивозом створює зручність для споживачів і підвищує лояльність до бренду.

3. Екологічна відповідальність, яка передбачає поступовий перехід до екологічно дружніх рішень у пакуванні та зменшення вуглецевого сліду діяльності компанії. Розуміючи зростаючу важливість екологічних питань для споживачів, «Аврора мультимаркет» почала активніше звертати увагу на екологічну складову своєї діяльності. Компанія працює над зменшенням використання пластику в упаковці та впровадженням альтернативних екологічно дружніх матеріалів. Поступово впроваджуються ініціативи щодо зменшення вуглецевого сліду, такі як оптимізація логістичних маршрутів та використання енергоефективного освітлення в магазинах. Крім того, компанія розглядає можливість партнерства з постачальниками, які дотримуються принципів сталого розвитку. Така стратегія сприяє позитивному сприйняттю бренду серед екологічно свідомих клієнтів і підвищує рівень корпоративної відповідальності.

4. Гнучке управління логістикою, коли компанія оптимізує логістичні процеси та підвищує надійність поставок, особливо у складних умовах кризи. В умовах нестабільної економічної ситуації «Аврора мультимаркет» спрямовує зусилля на підвищення ефективності логістичних процесів. Це включає оптимізацію складів, удосконалення мережі розподілу та постійний моніторинг запасів. Компанія також інвестує в розширення розподільчих центрів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту і забезпечувати стабільність поставок, навіть у кризових умовах. Гнучкість у логістиці допомагає знижувати витрати і скорочувати час доставки товарів до магазинів, що, в свою чергу, позитивно впливає на задоволення потреб споживачів. Надійна логістика є важливим аспектом у забезпеченні конкурентної переваги, оскільки дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність роботи мережі в цілому.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку «Аврора мультимаркет» демонструє стійке зростання завдяки ефективній стратегії, адаптації до ринкових умов та орієнтації на задоволення потреб споживачів у різних регіонах. На даному етапі компанія активно використовує стратегію географічного розширення, відкриваючи магазини у віддалених регіонах і невеликих населених пунктах, де конкуренція з боку великих торговельних мереж значно нижча. Ця стратегія сприяє збільшенню частки ринку в Україні, забезпечуючи доступ до товарів першої необхідності в тих місцях, де вибір торговельних закладів обмежений. Крім того, «Аврора мультимаркет» успішно зміцнює позиції у великих містах, де мережа прагне конкурувати з традиційними супермаркетами і мережами роздрібних магазинів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Таким чином, можемо зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність, а також різноманітними складовими, які формують його ринкову позицію. Зважаючи на всі ці чинники, підприємства мають будувати стратегії розвитку, орієнтуючись на вимоги ринку та потреби споживачів, а також адаптувати свою діяльність до змін у зовнішньому середовищі. Управління факторами конкурентоспроможності дозволяє підприємству підвищити свої шанси на успіх і досягти довгострокового лідерства на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є визначальним фактором його успіху на ринку, що відображає здатність організації протистояти конкурентам, утримувати та збільшувати частку ринку, а також забезпечувати стабільний прибуток і задоволення потреб споживачів. Конкурентоспроможність базується на комплексі факторів, що впливають на її формування, та складових, які відображають можливості підприємства задовольняти вимоги ринку. Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, визначати стратегію розвитку та підвищувати свою привабливість у порівнянні з іншими гравцями ринку.

Внутрішні та зовнішні чинники взаємопов'язані, причому зовнішні часто призводять до змін у внутрішньому середовищі компанії. Інколи складно виокремити їхній вплив окремо. Внутрішні фактори визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, тоді як стійкість до зовнішніх впливів обумовлюють зовнішні фактори.

Визначено, що оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим процесом, який допомагає визначити позицію компанії на ринку, виявити її сильні та слабкі сторони, а також сформувати подальшу стратегію розвитку. Виділено принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства

включають такі аспекти як комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, оптимальність.

Проаналізовано основні методи оцінювання конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги й обмеження.

Згідно до мети було дано організаційно–економічну характеристику ТМ «Аврора мультимаркет». ТМ «Аврора мультимаркет» є найбільшою в Україні мережею магазинів формату One dollar store. Компанія використовує бізнес-модель, орієнтовану на швидкий обіг товарів за доступними цінами. Мережа розвивається швидкими темпами, і вже на сьогоднішній день у різних регіонах України функціонує понад тисячу магазинів. Бізнес-модель компанії базується на принципах високої оборотності товарів, ефективної логістики та доступних цін. «Аврора мультимаркет» прагне швидко реагувати на зміни в попиті і трендах, що дозволяє зберігати актуальність асортименту. Ключовим елементом бізнес-моделі є також постійне оновлення товарів, що стимулює інтерес споживачів до частих покупок і, відповідно, забезпечує швидкий обіг продукції. У магазинах представлений широкий асортимент: товари для дому, засоби гігієни, косметика, іграшки, канцелярія, біжутерія та інші товари. Такий широкий вибір дозволяє залучати покупців з різними потребами, а також забезпечує зручність комплексних покупок, що вигідно відрізняє мережу серед конкурентів.

Організаційна структура мережі «Аврора мультимаркет» розроблена з урахуванням швидкого обслуговування клієнтів та ефективного управління асортиментом. Мережа має чітко визначені відділи, які відповідають за операційні процеси: від закупівель і логістики до маркетингу та управління персоналом. Завдяки такій організації, магазини можуть оперативно реагувати на зміни попиту та нові тенденції ринку.

Розглянуто основні фінансово–економічні показники компанії. Протягом 2022 року ТМ «Аврора мультимаркет» відкрила або відновила 125 магазинів, всього їх кількість сягнула 880. Виторг мережі зріс більш ніж удвічі: з 5,8 млрд грн до 13,5 млрд грн.

Визначено, що цільовий сегмент продукції ТМ «Аврора мультимаркет» орієнтований на широкий спектр споживачів, що охоплює представників різних соціальних і вікових груп. Продукція за доступними цінами робить мережу привабливою для клієнтів з різним рівнем доходу: як для тих, хто прагне економії, так і для покупців, що шукають товари для повсякденного вжитку. Такий підхід забезпечує високий рівень попиту, дозволяючи задовольнити потреби максимальної кількості споживачів незалежно від їхнього місця проживання чи фінансового становища. В 2 розділі проведено сегментацію споживачів з урахуванням їхніх потреб, поведінкових факторів і стилю покупок.

З метою визначення рівня конкурентоспроможності ТМ «Аврора мультимаркет» проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, також аналіз конкурентів ТМ «Аврора мультимаркет» за кількістю магазинів. Проведений STEP-аналіз підприємства, показав, що найбільший важливим в діяльності компанії має група економічних та технологічних факторів. У процесі аналізованих результатів складено групи можливостей і загроз, які у майбутньому можуть відобразитись на діяльність організації.

В третьому розділі проведено аналіз конкурентного середовища ТМ «Аврора мультимаркет». Визначено, що торговельна мережа «Аврора мультимаркет» функціонує в умовах високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі в Україні. Бізнес-модель компанії побудована на швидкому обігу товару по дешевим цінам. Досліджено основні економічні характеристики галузі.

Доведено, що продукція та постійні інновації є двома основними рушійними силами компанії ТМ «Аврора мультимаркет». Ці чинники сприяють зміцненню її позицій на ринку та залученню нових клієнтів.

Проведено аналіз сильних та слабких конкурентів ТМ «Аврора мультимаркет» за допомогою побудови карт стратегічних груп. Серед характеристик, що відрізняють фірми галузі роздрібної торгівлі між собою, обрані наступні показники: рівень ціни, рівень обслуговування, асортимент, –

маркетингова активність, рівень розвиненості інноваційної діяльності, рівень розширення на ринку. Побудовано допоміжну таблицю для порівняння існуючих конкурентів ТМ «Аврора мультимаркет» за різними параметрами.

Запропонована інноваційна стратегія ТМ «Аврора мультимаркет», яка буде спрямована на посилення своєї конкурентоспроможності на українському ринку через забезпечення доступних цін, інноваційний розвиток і розширення асортименту товарів. Основні елементи цієї стратегії ґрунтуються на орієнтації на клієнта, гнучкості в управлінні і використанні сучасних технологій, що дозволяє «Авроpі» не лише утримувати позиції, але й досягати зростання у складних ринкових умовах.

Складовими запропонованої стратегії є диверсифікація асортименту, яка передбачає введення нових товарних категорій, які можуть бути затребуваними серед клієнтів різного віку та доходу. «Аврора мультимаркет» розширює свій асортимент, вводячи нові категорії товарів, орієнтовані на широку аудиторію.

Другою складовою стратегії є інвестиції у цифровізацію. впровадження додатків для зручного шопінгу, персоналізація пропозицій та інтеграція сучасних технологій для аналітики покупок. Компанія активно вкладає в технології, розвиваючи цифрову присутність і впроваджуючи зручні мобільні додатки для покупців. У таких додатках клієнти можуть переглядати асортимент, перевіряти наявність товарів у магазинах, отримувати персоналізовані рекомендації та слідкувати за знижками й акціями. Цифровізація включає інтеграцію аналітичних систем, які дозволяють компанії аналізувати поведінку покупців і відповідно коригувати свої пропозиції. Це допомагає не лише підвищити рівень обслуговування, але й забезпечити ефективнішу роботу маркетингових кампаній. Крім того, можливість замовлення товарів онлайн з подальшою доставкою або самовивозом створює зручність для споживачів і підвищує лояльність до бренду.

Третя складова – це екологічна відповідальність, яка передбачає поступовий перехід до екологічно дружніх рішень у пакуванні та зменшення вуглецевого сліду діяльності компанії. Розуміючи зростаючу важливість екологічних питань для споживачів, «Аврора мультимаркет» почала активніше звертати увагу на екологічну складову своєї діяльності. Компанія працює над зменшенням використання пластику в упаковці та впровадженням альтернативних екологічно дружніх матеріалів. Поступово впроваджуються ініціативи щодо зменшення вуглецевого сліду, такі як оптимізація логістичних маршрутів та використання енергоефективного освітлення в магазинах. Крім того, компанія розглядає можливість партнерства з постачальниками, які дотримуються принципів сталого розвитку. Така стратегія сприяє позитивному сприйняттю бренду серед екологічно свідомих клієнтів і підвищує рівень корпоративної відповідальності.

Четверта важлива складова – це гнучке управління логістикою, коли компанія оптимізує логістичні процеси та підвищує надійність поставок, особливо у складних умовах кризи. В умовах нестабільної економічної ситуації «Аврора мультимаркет» спрямовує зусилля на підвищення ефективності логістичних процесів. Це включає оптимізацію складів, удосконалення мережі розподілу та постійний моніторинг запасів. Компанія також інвестує в розширення розподільчих центрів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту і забезпечувати стабільність поставок, навіть у кризових умовах. Гнучкість у логістиці допомагає знижувати витрати і скорочувати час доставки товарів до магазинів, що, в свою чергу, позитивно впливає на задоволення потреб споживачів. Надійна логістика є важливим аспектом у забезпеченні конкурентної переваги, оскільки дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність роботи мережі в цілому.

Таким чином, на сьогоднішній день «Аврора мультимаркет» демонструє стабільне зростання завдяки ефективно розробленій стратегії, здатності адаптуватися до ринкових умов і фокусу на задоволенні потреб споживачів у різних регіонах. У цей період компанія активно реалізує стратегію

географічного розширення, відкриваючи магазини у віддалених районах та маленьких населених пунктах, де конкуренція з великими торговельними мережами є суттєво нижчою. Такий підхід сприяє збільшенню частки ринку в Україні, забезпечуючи доступ до товарів першої необхідності в місцях з обмеженим вибором торговельних закладів. Окрім того, «Аврора мультимаркет» успішно укріплює свої позиції в обласних центрах, де мережа прагне конкурувати з традиційними супермаркетами та роздрібними мережами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення 28.10.2024).

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197261326.pdf (дата звернення 28.10.2024).

3. Конкурентоспроможність підприємства URL: https://nua.kharkov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Navposkoncur.pdf (дата звернення 28.10.2024).

4. Система управління конкурентоспроможністю підприємства URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35 (дата звернення 28.10.2024).

5. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/40.pdf (дата звернення 02.11.2024).

6. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1396 (дата звернення 08.11.2024).

7. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства URL: https://studfile.net/preview/7315062/page:3/ (дата звернення 28.10.2024).

8. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. Київ, 2014. С. 164-172.

9. Ажнюк М. О. Основи економічної теорії : навч. посіб. Київ : 2008. 368 с.

10. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. Іноваційна економіка. Київ, 2013. С. 125-128.

11. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : ЛКА, 2016. 484 с.

12. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : 2013. 470 с.

13. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2 – С. 20-21.

14. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка»]. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

15. Державна служба статистики України URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення 28.10.2024).

16. Як в магазини Аврора можна потрапити українським виробникам. Інструкція – Forbes.ua_URL: https://forbes.ua/business/merezha-avrora-shukae-ukrainskikh-virobnikiv-shcho-potribno-znati-postachalnikam-pro-spivpratsyu-z-naybilshim-riteylerom-byudzhetnikh-tovariv-24072023-14980 (дата звернення 28.10.2024).

17. «Аврора мультимаркет» планує за 2023 рік отримати виторг до 27 млрд грн – Forbes.ua_URL: https://forbes.ua/news/avrora-planue-za-2023-rik-otrimati-vitorg-do-27-mlrd-grn-vsogo-za-rik-riteyler-vidkrie-500-magaziniv-11102023-16603 (дата звернення 28.10.2024).

18. Полтавська компанія «Аврора мультимаркет» розгорнула найбільшу мережу «однодоларових» магазинів. Як їй допомогла концепція менеджменту від Toyota – Forbes.ua__URL: https://forbes.ua/company/poltavska-kompaniya-avrora-rozgornula-naybilshu-merezhu-odnodolarovikh-magaziniv-yak-im-dopomogla-kontseptsiya-menedzhmentu-vid-toyota-07122021-2904 (дата звернення 28.10.2024).

19. Відкриваємо новий магазин «Аврора мультимаркет» кожні 14 годин – Перший мільйон Тараса Панасенка (youtube.com)___URL:

https://www.youtube.com/watch?v=6e8s2hZ-FkM&t=1s (дата звернення 28.10.2024).

20. Бернад І. А. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку URL: http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/dutp/20062/-txts/FILO- (дата звернення 18.10.2024).

21. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навчальний посібник з дисципліни,2015

23. Домбровський В. С. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз, 2010

24. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори, 2012

25. Поплавська Ж. В. Сутність життєвого циклу підприємства та фактори, що впливають на його формування , 2018

26. Козак Ю. Г., Уханова І. О., Єрмакова О. А. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака, І. О. Уханової. Київ : 2019. 173 с. 99

27. Мультимаркет «Аврора». URL : https://avrora.ua/ (дата звернення 18.10.2024).

28. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка.* 2020. №8. 103

29. What is Curbside Pick Up and is it right for my company? / Parcel Pending. 2021. URL: https://www.parcelpending.com/blog/what-is-curbside-pick-up/ (дата звернення 18.10.2024).

30. The ultimate guide to Curbside Pickup (+ real retail examples). Alexis Damen. 2021. URL: https://www.shopify.com/retail/curbside-pickup (дата звернення 18.10.2024).

31. Is livestream grocery shopping on the way in the U.S.? Matthew Stern. 2021. URL: https://retailwire.com/discussion/is-livestream-grocery-shopping-on-the-way-in-the-u-s/ (дата звернення 18.10.2024).

32. Corporate Social Performance Revisited. URL: http://amr.aom.org/content/16/4/691.abstract (дата звернення: 22.10.2024).

33. Dynamic Competitive Strategy: Towards a Multiperspective Conceptual Framework. URL: https://www.scheller.gatech.edu/directory/faculty/rothaermel/pubs/99LRP.pdf (дата звернення: 26.10.2024).

34. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. №2. С. 52

35. Вашків О. П. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій. Тернопіль : 2016. 148 с.

36. Алексєєв С. Б. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: проблеми теорії та практики.* 2004. №191. С. 614-619

37. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : 2003. 184 с.

38. Азарян О. М., Баширов І. Х., Воробйов Б. З. та ін. Маркетинг: принципи та функції : навч. посіб. / за ред. О. М. Азарян. Харків : 2002. 320 с.

39. Стеценко І. Т. Основи менеджменту. Хто такий менеджер? : навч. посіб. Київ : 2004. 224 с.

40. Болтянська Л. О., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Херсон : 2015. 668 с.

41. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : 2010. 304 с. 101

42. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : підручник. Тернопіль : 2008. 570 с.

43. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2014. №2(17). С. 168-176

44. Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Д. О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : 2008. 520 с.

45. Хваль Ю. О. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах кризи. Ефективна економіка. 2013. №2

46. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. №21-22. С. 35-42

47. Ковальська Ю. Г. Конкурентні стратегії підприємства. Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління : матеріали 4-ї міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції, м. Харків, 3-9 лист. 2003 р. Харків, 2003. С. 79-80 48. Масікевич Ю. Г., Шестопалов О. В., Негадайло А. А. та ін. Теорія систем в екології : підручник. Суми : 2015. 330 с.

49. Ларіонова К. Л., Донченко Т. В., Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб. Хмельницький : 2015. 446 с.

50. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. та ін. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : 2013. 272 с.

51. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків : 2015. 300 с.

52. Гаркуша Н. М., Цуканова О. В., Горошанська О. О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. Київ : 2012. 591 с.

53. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Львів : 2003. 272 с.

54. Вагнер І. М. Модель ADL/LC як методологічний інструментарій стратегічного аналізу. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2009. №26. С. 169-178