

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 658.8:339.37:005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.66416/2522-1620.5.2026.56-69>

ФЕДУЛОВА І. В.
СБЕХАТ ФАДІ НІМЕР

Формування інноваційної цінності на засадах стратегії «Блакитного океану»: досвід мережі мультимаркетів «Аврора»

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти використання стратегії «блакитного океану» як інструменту інноваційного розвитку підприємств роздрібно́ї торгівлі, а також механізми формування довгострокових конкурентних переваг на основі створення інноваційної цінності для споживачів.

Метою дослідження є аналіз особливостей реалізації стратегії «блакитного океану» мережею мультимаркетів «Аврора» та пропозиції щодо формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі.

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, узагальнення, графічного аналізу та кейс-метод. Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, аналітичні матеріали та відкриті дані щодо діяльності мережі мультимаркетів «Аврора».

Результати роботи. Визначено ключові передумови формування конкурентної позиції мережі мультимаркетів «Аврора» на українському ринку та встановлено, що її успіх значною мірою обумовлений створенням унікальної ціннісної пропозиції, яка поєднує доступність товарів, широкий асортимент, операційну ефективність та цифровізацію бізнес-процесів. Досліджено особливості застосування компанією основних інструментів стратегії «блакитного океану», зокрема концепції інновації цінності, моделі ERRC, підходу до залучення неклієнтів та механізмів реконструкції ринкових меж. Запропоновано концептуальну модель формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі на засадах стратегії «блакитного океану», яка передбачає послідовну реалізацію етапів виявлення незадоволених потреб споживачів, аналізу неклієнтів, трансформації бізнес-моделі за допомогою інструменту ERRC, цифровізації, створення інноваційної цінності та формування стійких конкурентних переваг.

Галузь застосування результатів. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами роздрібно́ї торгівлі при розробленні стратегій інноваційного розвитку та формуванні довгострокових конкурентних переваг.

Висновки. Досвід мережі мультимаркетів «Аврора» підтверджує, що поєднання інструментів формування інноваційної цінності, ERRC, роботи з неклієнтами, цифрової трансформації та Lean-менеджменту забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, підвищення операційної ефективності та стає зростання бізнесу навіть в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегія блакитного океану, інноваційний розвиток, конкурентні переваги, інновація цінності, роздрібна торгівля, мультимаркет «Аврора», ERRC-модель, цифровізація.

IRYNA FEDULOVA

FADI SBEHAT

Formation of innovation value based on the «Blue ocean» strategy: the experience of the Avrora multimarket chain

The subject of the study is the theoretical and applied aspects of using the «blue ocean» strategy as a tool for the innovative development of retail enterprises, as well as the mechanisms for forming long-term competitive advantages based on the creation of innovation value for consumers.

The purpose of the study is to analyze the specifics of implementing the «blue ocean» strategy by the Avrora multimarket chain and to propose ways of forming long-term competitive advantages for retail enterprises.

The methodological basis of the study comprises general scientific and special research methods, in particular the methods of analysis and synthesis, the systems approach, comparative analysis, generalization, graphical analysis, and the case method. The information base of the study consisted of scientific publications, analytical materials, and open data on the activities of the Avrora multimarket chain.

Results of the work. The key prerequisites for forming the competitive position of the Avrora multimarket chain on the Ukrainian market have been identified, and it has been established that its success is largely driven by the creation of a unique value proposition that combines product affordability, a wide assortment, operational efficiency, and the digitalization of business processes. The study examines the specifics of the company's application of the main tools of the «blue ocean» strategy, in particular the concept of value innovation, the ERRC model, the approach to attracting non-customers, and the mechanisms for reconstructing market boundaries. A conceptual model is proposed for forming the long-term competitive advantages of retail enterprises based on the «blue ocean» strategy, which envisages the sequential implementation of the following stages: identifying unmet consumer needs, analyzing non-customers, transforming the business model with the help of the ERRC tool, digitalization, creating innovation value, and forming sustainable competitive advantages.

Field of application of the results. The results of the study can be used by retail enterprises when developing innovative development strategies and forming long-term competitive advantages.

Conclusions. The experience of the Avrora multimarket chain confirms that combining the tools of innovation value formation, ERRC, working with non-customers, digital transformation, and Lean management ensures the formation of long-term competitive advantages, increased operational efficiency, and sustainable business growth even under conditions of high uncertainty in the external environment.

Keywords: blue ocean strategy, innovative development, competitive advantages, value innovation, retail, Avrora multimarket, ERRC model, digitalization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток підприємств роздрібною торгівлі відбувається в умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації, зміни споживчих пріоритетів та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності, що

ґрунтуються переважно на ціновій конкуренції або розширенні асортименту, дедалі частіше втрачають свою ефективність, оскільки призводять до загострення конкурентної боротьби та скорочення прибутковості бізнесу. Відповідно, актуальності набуває пошук нових стратегічних підходів, які дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, а й формува-

ти нові ринкові простори та створювати додаткову цінність для споживачів.

Однією з найбільш відомих концепцій стратегічного розвитку, спрямованих на формування нових ринкових можливостей, є стратегія «блакитного океану», яка передбачає відхід від прямої конкурентної боротьби через створення інноваційної цінності та залучення нових категорій споживачів. Сучасний ритейл–ринку України тривалий час залишався класичним прикладом «червоного океану», де великі FMCG–мережі та традиційні ринки вели жорстку конкурентну боротьбу за існуючого споживача, фокусуючись на цінових війнах та територіальній експансії. Проте поява та стрімке масштабування мережі «Аврора» свідчить про успішну реалізацію іншої парадигми – стратегії блакитного океану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичні засади концепції стратегії «блакитного океану» були сформульовані В. Чан Кімом та Р. Моборн, які обґрунтували необхідність відмови від традиційної конкурентної боротьби на користь створення нових ринкових просторів шляхом формування унікальної споживчої цінності та залучення нових груп клієнтів [1].

В статті [2] доведено ефективність використання стратегії «блакитного океану» для малих і середніх підприємств і показано її роль у формуванні нових ринкових можливостей та забезпеченні стійкого зростання бізнесу. В статті [3] розглядаються можливості інтеграції SWOT–аналізу та інструментів стратегії «блакитного океану» для підвищення конкурентоспроможності підприємств і розширення ринкової присутності. У свою чергу, автори статті [4] акцентують увагу на взаємозв'язку між стратегією «блакитного океану», цифровою трансформацією та сталим розвитком сімейного бізнесу, підкреслюючи значення інновацій та цифрових технологій для створення нової цінності для споживачів.

В статті [5] досліджено особливості застосування стратегії блакитного океану в діяльності українських компаній та визначено її як ефективний інструмент формування конкурентних переваг в умовах нестабільного ринкового середовища. В статті [6] розглянуто стратегію «блакитного океану» та обґрунтовано її роль у створенні нових ринків та забезпеченні довгострокового економічного зростання підприємств.

Окремі аспекти практичного застосування концепції досліджено в роботах українських уч-

них за галузевим спрямуванням. Так, в статті [7] проаналізовано прояви стратегії «блакитного океану» на страховому ринку України та досліджено можливість формування нових сегментів ринку через створення унікальної ціннісної пропозиції. В статті [8] досліджено використання підходів «блакитного океану» при формуванні екологічно орієнтованих транспортно–логістичних кластерів. Узагальнення сучасних тенденцій розвитку концепції представлено у роботі [9], де систематизовано основні принципи стратегії та направи її практичного застосування.

Водночас значний інтерес становлять публікації, присвячені діяльності мережі мультимаркетів «Аврора». У матеріалах Forbes.ua [10] висвітлено особливості бізнес–моделі компанії, принципи співпраці з українськими виробниками, стратегію масштабування мережі та підходи до управління в умовах воєнного часу. В матеріалах [11] розглянуто еволюцію компанії від локального торговельного бізнесу до однієї з найбільших мереж ритейлу в Україні та за її межами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання застосування інструментів стратегії «блакитного океану», зокрема щодо реконструкції ринкових меж, залучення неклієнтів, використання моделі ERRC та ролі організаційних і технологічних інновацій у створенні конкурентних переваг в українському роздрібному ритейлі на прикладі інноваційного розвитку мережі мультимаркетів «Аврора», що обумовлює актуальність і наукову цінність даного дослідження.

Метою статті є дослідження особливостей реалізації стратегії «блакитного океану» мережею мультимаркетів «Аврора» та визначення ролі інноваційних управлінських, технологічних і організаційних рішень у формуванні її конкурентних переваг на ринку роздрібної торгівлі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція стратегії «блакитного океану», запропонована В. Чан Кімом та Рене Моборн, ґрунтується на ідеї створення нового ринкового простору, в якому конкуренція втрачає своє значення завдяки формуванню унікальної споживчої цінності [1]. На відміну від традиційних стратегій, орієнтованих на боротьбу з конкурентами в існуючих галузевих межах («червоні океани»), стратегія «блакитного океану» передбачає реконструкцію ринкових меж, залучення нових груп

споживачів та створення інновації цінності, що забезпечує одночасне підвищення цінності для покупця та зниження витрат підприємства.

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі стратегія «блакитного океану» має особливе значення, оскільки цей сектор характеризується високим рівнем конкуренції, стандартизацією торговельних форматів та тиском на ціни.

Одним із найбільш показових прикладів використання стратегії блакитного океану в Україні є мережа мултимаркетів «Аврора», яка за відносно короткий період трансформувалася з локального торговельного проєкту в одного з лідерів українського ритейлу. Формування конкурентної позиції мережі мултимаркетів «Аврора» стало результатом поєднання сприятливих ринкових умов, правильно обраної бізнес-моделі та послідовного впровадження інноваційних управлінських рішень. На момент створення компанії у 2011 році український ринок роздрібно́ї торгівлі характеризувався високою концентрацією великих продуктових мереж та значною часткою не-

організованої торгівлі, тоді як сегмент магазинів доступних повсякденних товарів із широким асортиментом залишався недостатньо розвиненим [12]. Це створило передумови для формування нової ринкової ніші, яка поєднувала переваги традиційних ринків і сучасного мережевого ритейлу. В табл. 1 показано фактори, які створили основу для реалізації принципів стратегії «блакитного океану» та забезпечили динамічне зростання компанії на українському ринку.

Аналіз показує, що конкурентна позиція «Аврори» сформувалася під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких визначальними стали своєчасне виявлення незайнятої ринкової ніші, створення інноваційної цінності для споживачів, забезпечення операційної ефективності, активне використання цифрових технологій, використання сучасних управлінських технологій та орієнтація на потреби широких груп споживачів. Саме ці передумови забезпечили можливість реалізації стратегії «блакитного океану» та подальшого інноваційного розвитку компанії.

Таблиця 1. Передумови формування конкурентної позиції мережі мултимаркетів «Аврора» на українському ринку

Група факторів	Характеристика передумови	Вплив на конкурентну позицію
Ринкові	Відсутність потужних мережевих гравців у сегменті магазинів доступних непродовольчих товарів та недостатня розвиненість формату one dollar store в Україні	Дозволило компанії зайняти вільну ринкову нішу та уникнути прямої конкуренції з великими продуктовими мережами
Споживчі	Зростання попиту на доступні товари повсякденного вжитку та прагнення споживачів оптимізувати витрати	Сформувало стабільну клієнтську базу та створило умови для масштабування мережі
Формат торгівлі	Поєднання широкого асортименту товарів із компактним форматом магазину та концепцією «магазин біля дому»	Забезпечило високу доступність для покупців і збільшило частоту відвідувань
Ціннісна пропозиція	Орієнтація на принцип інновації цінності: доступні ціни при достатньому рівні якості та сервісу	Сприяло формуванню унікальної ринкової пропозиції та залученню нових груп споживачів
Операційні	Впровадження Lean, Kaizen, 5S, оптимізація бізнес-процесів та постійне вдосконалення операційної діяльності	Забезпечило зниження витрат та підвищення ефективності діяльності
Технологічні	Цифровізація процесів, електронний документообіг, власні каси самообслуговування та прайсчекери	Підвищило швидкість обслуговування клієнтів та скоротило операційні витрати
Логістичні	Створення власної логістичної інфраструктури та співпраця з українськими виробниками	Зменшило залежність від зовнішніх постачальників і сприяло скороченню витрат на постачання
Організаційні	Формування культури безперервного вдосконалення, навчання персоналу та підтримка ініціативності працівників	Створило основу для швидкого впровадження інновацій та адаптації до змін ринкового середовища
Соціально-економічні	Зміна споживчої поведінки населення в умовах економічної нестабільності та війни	Розширило коло покупців за рахунок нових сегментів, включаючи середній клас та внутрішньо переміщених осіб

Джерело: побудовано авторами

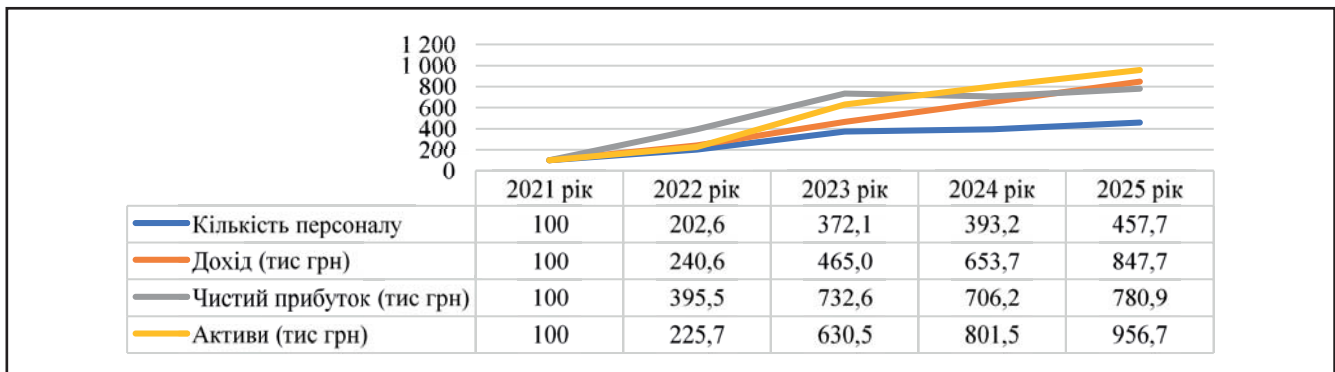


Рисунок 1. Темп зростання ключових показників розвитку мережі мультимаркетів «Аврора» у % до 2021 року

Джерело: пораховано авторами [13]

На рис. 1 представлено темпи зростання ключових показників розвитку мережі мультимаркетів «Аврора» у 2021–2025 рр.

Аналіз динаміки свідчить про високі темпи масштабування бізнесу та ефективність реалізації стратегії розвитку компанії. Найбільш динамічне зростання продемонстрував показник активів, який збільшився за 4 роки у 9,5 разів. Це свідчить про значне розширення ресурсної бази компанії, розвиток логістичної інфраструктури, відкриття нових торговельних точок та активне інвестування у подальший розвиток мережі.

Чистий дохід від реалізації за 4 роки зріс більше ніж у 8 разів, що вказує на стрімке розширення обсягів діяльності та зміцнення ринкових позицій компанії.

Чистий прибуток за досліджуваний період зріс у 7,8 разів. Незначне уповільнення темпів приросту прибутку порівняно з доходами може бути пов'язане зі збільшенням інвестиційних та операційних витрат, необхідних для забезпечення швидкого розвитку мережі.

Найбільш помірними темпами зростає показник чисельності персоналу, який у 2025 році досяг 457,7 % від 2021 року.

Аналіз динаміки доходу на одного працівника мережі мультимаркетів «Аврора» дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів та рівень продуктивності праці в компанії (рис. 2).

Зростання доходу на одного працівника за 4 роки на 85,2 % свідчить про випереджальне зростання обсягів діяльності компанії порівняно зі збільшенням чисельності персоналу. Така тенденція є ознакою підвищення продуктивності праці та ефективності використання людського капіталу. Позитивна динаміка цього показника підтверджує створення додаткової цінності для споживачів, що супроводжується підвищенням внутрішньої ефективності бізнесу.

Мережа «Аврора» не просто конкурувала з існуючими ритейлерами, а реконструювала межі ринку, використовуючи принципи моделі шести шляхів створення «блакитного океану» (рис. 3).

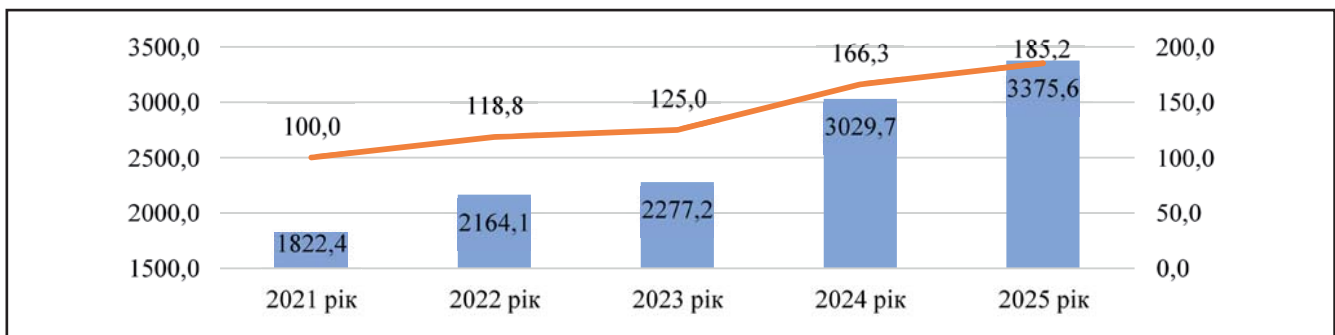


Рисунок 2. Дохід на 1 працівника мережі мультимаркету «Аврора», тис. грн.

Джерело: пораховано авторами [13]



Рисунок 3. Шляхи реконструкції ринкових меж, які спрямовані на створення «блакитних океанів»

Джерело: побудовано авторами за [1]

Зміст першого шляху полягає в тому, що компанія дивиться не на прямих конкурентів, а на альтернативні способи задовольнити ту саму потребу. Головним конкурентом «Аврори» у 2011 році були не магазини, а стихійні ринки, кіоски «Все від 1 гривні» та китайські базари, де все дешево, хаотично, без якості, сервісу й гарантій. Замість того, щоб конкурувати у «червоному океані» традиційних супермаркетів чи продуктових мереж, вони створили новий простір, адаптувавши американську модель магазинів, де товари продавались за мінімальними цінами. Водночас «Аврора» змінила парадигму, зробивши позиції, котрі сприймалися як преміальні чи дорогі товари звичайними та доступними для масового споживача. Компанія також створила оптимальний ланцюжок доступності для покупців, де фокус змістився на максимальну близькість до клієнта. Концепція «моя Аврора» [10] означає, що магазин знаходиться в кроковій доступності («по дорозі додому»), що робить конкуренцію з великими гіпермаркетами нерелевантною. «Аврора» зайняла місце між традиційними ринками та великими FMCG-мережами, запропонувавши цивілізований формат, можливість повернення товару, чистоту та сервіс за цінами, нижчими, ніж у конкурентів. Магазини такого формату заробляють не на високій маржі, а за рахунок великого обороту товарів.

Показовим прикладом створення нового попиту замість конкуренції за наявний є вихід «Аврори» в категорію товарів для риболовлі. У спеціалізованому сегменті, де традиційно застосовувалася висока торговельна націнка, мережа запропонувала суттєво нижчі ціни, що спричинило непередбачувану реакцію ринку, де локальні продавці спеціалізованих магазинів почали ма-

сово викуповувати товар, очікуючи на разовий характер партії та намагаючись утримати власний рівень цін [14]. Проте система автоматизованого замовлення «Аврори», яка формує закупівлі на основі фактичної динаміки продажів, інтерпретувала зростання попиту як стійке і автоматично збільшила обсяги наступних поставок. У результаті дії конкурентів фактично профінансували розвиток нової товарної категорії в мережі, а «Аврора», не плануючи цього стратегічно, сформулила масовий попит серед непрофільних споживачів і увійшла до числа найбільших продавців відповідної продукції. Таким чином, реконструкція ринкових меж досягається не лише ціновою пропозицією, а й здатністю автоматизованих систем перетворювати випадковий асортимент на стійкий новий попит.

Ключове питання полягає в тому чому ніхто інший не побачив цей простір раніше. Кожна існуюча галузь дивилась усередину себе. Супермаркети конкурували між собою за продукти і преміальні локації. Власники кіосків не думали про мережевий формат. Власники базарів взагалі не мали стратегічного мислення. «Аврора» серед непродовольчих дискаунтерів Центральної та Східної Європи знаходиться на третьому місці за кількістю торгових точок після польської Персо з понад 2600 локаціями в різних країнах та німецької KiK [15].

Другий шлях створення «блакитного океану» означає, що в одній галузі є кілька стратегічних груп, але компанія виходить за межі однієї групи і бере краще з кількох. Ринок ритейлу мав два табори, це великі мережі з асортиментом і сервісом, але вищими цінами і дрібні майданчики з низькими цінами, але без жодних стандартів. «Аврора»

об'єднала цінову логіку дискаунтера з форматними стандартами мережевого ритейлу, але при цьому не використовувала дорогі локації та маркетинг великих мереж. У 2021 році компанія свідома змінила позиціонування з «сім'я соціальних магазинів» на «мультимаркет» і тим самим переступивши стратегічну групу «соціальних» магазинів у більш широку нішу, запропонувавши престижний мережевий досвід за цінами, що конкурують із неорганізованою торгівлею [16].

Зміст третього шляху створення «блакитного океану» означає, що у кожній галузі рішення про покупку проходить через кілька ланок: є той, хто платить (покупець), той, хто користується (користувач), і той, хто впливає на вибір (агент впливу). Компанії зазвичай фокусуються на одній ланці й ігнорують решту. Блакитний океан відкривається, коли компанія перемикається на іншу ланку або переосмислює, хто взагалі є її покупцем.

Класичний «соціальний магазин» орієнтується лише на малозабезпечених. «Аврора» переосмислила покупця як будь-яку людину, яка цінує раціональну покупку. Під час повномасштабного вторгнення в магазин прийшли переселенці з середнім доходом побачили звичні товари за значно нижчою ціною і стали постійними клієнтами. Таким чином, «Аврора» розширила ланцюг споживача, не змінюючи свій продукт. Замість фокусу лише на покупці, «Аврора» змінила орієнтир на користувача-колекціонера емоцій. Компанія виділила роль «Аврора-шопер» (60% клієнтів), який приходить не за конкретним списком, а заради самого процесу «полювання за скарбами» [10].

В компанії всіх покупців ділять на «ролі». Найбільше клієнтів (60%) належить до ролі «Аврора-шопер», це споживачі, які приходять у магазин у пошуках чогось нового і цікавого. «Ощадливий господар/господиня» ходять у магазин, щоб купити все за списком, знають усі акції і таким чином економлять сімейний бюджет. «Фіксери» приходять задовольнити конкретну потребу [15]. Середній чек невисокий, але імпульсні покупки відіграють ключову роль і покупець бере дрібні речі, кожна з яких здається незначною, але в сумі вони формують стабільний дохід мережі [12]. Це означає, що Аврора успішно залучила ланку покупців, яку теорія ланцюга назвала б «агентом емоційного вибору» — людину, яка приходить не вирішити проблему, а отримати задоволення від знахідки. Орієнтація на «Аврора-шопера» доз-

воляє компанії не просто конкурувати за ціною у «червоному океані» ритейлу, а створювати власну нішу, де покупка є формою дозвілля та самовираження [15]. Ця група споживачів найцінніша з погляду маржинальності, вона не порівнює ціни, не приходить зі списком і не чекає акцій.

Зміст четвертого шляху полягає у визначенні того, яку ціннісну пропозицію отримує покупець до, під час і після придбання основного продукту. Замість вузького фокусу (лише товари для дому), «Аврора» розширила асортимент до 7000 найменувань в одному магазині [10]. Новий формат «Максі» додає зону здоров'я, дитячу зону і снєк-бар в одному місці [12]. Окремо є онлайн-магазин із доставкою та послугою «замови онлайн – забори сам в магазині». «Аврора» перетворилась із місця «купити дрібничку» на місце «вирішити кілька потреб за один візит». Оскільки 20–50% продажів займають сезонні товари, які постійно оновлюються, покупець щоразу знаходить щось нове. Також компанія впровадила власні каси самообслуговування та прайсчекери, щоб полегшити клієнтський шлях [12].

П'ятий шлях означає перехід від суто функціонального дискаунтера до емоційного бренду. Деякі галузі конкурують через функцію «раціональний вибір», а інші через емоцію. Зміна орієнтації відкриває нові простори.

«Аврора» почала рухатись від суто раціональної моделі «дешевих товарів» у бік емоційності через активну присутність у соцмережах (TikTok, Instagram), де споживачі самі генерують фановий контент про свої знахідки, що стає частиною маркетингової стратегії бренду, не витрачаючи великих коштів на маркетинг [17]. Ренеймінг 2021 року «мультимаркет» замість «соціальний магазин» знімає стигму «магазину для бідних». Повного переходу до емоційного бренду не відбулось, цінова конкурентоспроможність зберігається.

Шостий шлях означає врахування сучасних трендів для розвитку бізнесу. Компанія завчасно адаптувалася до глобальних та локальних трендів, які незворотно змінюють галузь. Тренд на диджиталізацію означає перехід на електронний документообіг, що економить 5 млн грн на рік, створення онлайн-платформи для постачальників, інтернет-магазину для покупців [12]. Тренд на енергоефективність було реалізовано шляхом інвестицій 26 млн грн у власні сонячні станції, що вже зекономили 12 млн грн [12]. Тренд на під-

тримку українського виробника означає системне збільшення частки українських виробників до 50–60% ще до того, як це стало масовим викликом через логістику під час війни [15]. Тренд на регіоналізацію показав, що поки більшість мереж концентрувались у великих містах, «Аврора» системно знаходила міста від 4000 жителів, де взагалі не було нормованого ритейлу, і як результат, мережа присутня буквально в кожному куточку України.

Аналіз показав, що «Аврора» активно використала 5 із 6 шляхів, і лише шлях створення функціональної та емоційної привабливості застосувала частково, рух у бік емоційного бренду розпочато, але не завершено. Найсильнішими для них виявились шляхи 1, 2 і 6. Вони не просто конкурували в ритейлі, а переосмислили саму галузь, взявши модель з іншої країни, поставши між двома стратегічними групами і вчасно виставивши сучасні тренди.

В табл. 2 показано порівняння характеристик факторів конкуренції мультимаркету «Аврора» і традиційних супермаркетів.

Таким чином, «Аврора» не просто витіснила конкурентів, вона змінила саму логіку споживання в сегменті бюджетних товарів, створивши ринок, де вона є абсолютним лідером за динамікою та кількістю точок.

Модель чотирьох дій ERRC (усунути, знизити, підвищити, створити) [1] серед ключових аналітичних інструментів стратегії «блакитного океа-

ну» використовується для систематичного створення нової кривої цінності компанії. Дана модель складається з чотирьох запитань, які змушують компанію вийти за межі традиційних компромісів між диференціацією та низькою вартістю. Мережа «Аврора» активно застосовує модель ERRC для обґрунтування власної стратегії блакитного океану (табл. 3).

«Аврора» працює напряду з понад 400 поставальниками в Україні та використовує власні потужності для закупівлі, що дозволяє усунути зайві витрати на посередницькі ланки. В результаті використання такої моделі преміум-товари стають доступними завдяки інноваційній моделі витрат. Замість впровадження дорогих систем «суперконтролю» та обмежень через крадіжки дрібних товарів, компанія приймає невеликий відсоток втрат як допустимий, що економить ресурси на складній охороні. Замість придбання готових рішень, «Аврора» створила власне обладнання кас самообслуговування та програмне забезпечення до нього включно з інтегрованими голосовими підказками, розробленими внутрішньою командою [16]. Аналогічний підхід застосовано до пристроїв самостійної перевірки ціни (прайс-чекерів). Замість закупівлі готових рішень вартістю 100–200 € за одиницю компанія виготовляє їх власними силами, використовуючи 3D-друк корпусів, що забезпечує не лише зниження собівартості до мінімальної, а й гнучкість у вдосконаленні конструкції [14]. Радикальне зниження

Таблиця 2. Формула блакитного океану мережі мультимаркету «Аврора»

Фактори конкуренції	Супермаркети	Аврора
Цільова аудиторія	Середній клас міст	Всі регіони, всі верстви населення
Ціна продукту	Середня/Висока	Мінімальна (модель "one dollar store")
Асортимент	Вузький або широкий	Широкий, але один ціновий рівень
Масштаб	Повільна експансія	Активний розвиток (460 магазинів за один 2023 рік)
Площа магазину та орендні витрати	Велика площа (високі витрати)	Компактний формат (180–200 кв. м), що мінімізує витрати на оренду та утримання
Логістична близькість	Потребують спеціального виїзду	Максимальна — магазини розташовані так, що покупець заходить у них дорогою додому
Швидкість оновлення асортименту	Стабільний, повільне оновлення	Дуже висока — нові товари завозять майже кожні 1,5–2 дні, створюючи ефект новизни («Аврора-шопер»)
Емоційність покупки	Функціональна закупка за списком	Висока — можливість зробити імпульсну покупку, що приносить задоволення без шкоди для бюджету
Власні технологічні розробки	Використовують готові іноземні рішення	Висока — власне виробництво кас самообслуговування та прайсчекерів, що ідеально адаптовані під їхні процеси
Постачальники	Залежність від великих брендів	50%+ українські виробники, що знижує витрати на міжнародну логістику

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3. Напрями реалізації компонентів моделі 4-х дій ERRC Grid мережею мультимаркетів «Аврора»

Дія	Питання	Які фактори реалізовані
Усунути (Eliminate)	Які фактори, які галузь вважає обов'язковими, слід усунути?	Паперовий документообіг. Посередники. Надлишковий контроль. Витрати на зовнішнє обладнання. Преміальні локації.
Знизити (Reduce)	Які фактори слід знизити (значно нижче галузевого стандарту)?	Витрати на реклама та маркетинг. Витрати на електроенергію. Логістичні витрати. Операційні втрати. Витрати на міжнародну логістику.
Підвищити (Raise)	Які фактори слід підвищити (значно вище галузевого стандарту)?	Географічне покриття. Рівень довіри та сервісу. Рівень підтримки національного виробника. Зручність для споживача. Рівень лояльності.
Створити (Create)	Які фактори, які галузь ніколи не пропонувала, слід створити?	Концепція «Полювання за скарбами». Формат «Аврора Мультипростір». Екосистема для українських виробників. Соціально–освітня платформа. Власна екосистема контенту (UGC).

Джерело: побудовано авторами

вартості одиниці обладнання дозволило відмовитися від галузевої практики «один пристрій на магазин» і розмістити в середньому близько 15 прайс–чекерів у кожній торговій точці за загальної кількості близько 30 000 пристроїв у мережі. Це дозволило значно знизити витрати на обслуговування і утримувати привабливі ціни.

Компанія свідомо уникає центральних вулиць великих міст і перших поверхів ТЦ, обираючи на томість менш дорогі площі (цоколі, другі поверхи, бокові частини комплексів). Новий застосунок Aurora New зібрав 200000 установок, а MAU перевищив 50%, що означає 103000 унікальних активних користувачів на місяць, які провели у застосунку понад 27 млн хвилин із середньою сесією 17 хвилин [15].

Отримання статусу Авторизованого економічного оператора надає митні пільги, що прискорює логістику та знижує адміністративні витрати. Компанія оперує 5 логістичними хабами та розподільчими центрами, що оптимізує шлях товару до магазинів [12]. Впровадження методології ощадливого виробництва (LEAN, Kaizen, 5S) допомагає виявляти та знижувати будь–які неефективні витрати ресурсів у бізнес–процесах [15]. Використання компактного формату магазинів дозволяє максимально ефективно використовувати кожен метр площі, знижуючи витрати на оренду порівняно з великими супер–

маркетами. Частка українських товарів 50–60% не лише стимулює економіку, а й знижує залежність від імпорту та логістичних ризиків.

Компанія підняла певні фактори значно вище галузевого стандарту, щоб зміцнити довіру та покращити клієнтський досвід. Географічне покриття передбачає активну експансію не лише у великих містах. «Аврора» підвищила термін повернення товару до 30 днів (замість стандартних 14), що мінімізує ризики для покупця та підвищує надійність бренду. Компанія підвищила зручність через впровадження кас самообслуговування, що дозволяє уникати черг. Також «Аврора» системно заміряє рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index) та готовність рекомендувати мережу (Net Promoter Score) [15]. «Аврора» підтримує високий рівень сервісу і для партнерів NPS серед постачальників складає 94% [15].

Мережа запропонувала фактори, які раніше не були характерні для сегмента магазинів фіксованих цін. Створено унікальний клієнтський досвід для ролі «Аврора–шопер» — людей, які приходять за емоцією новизни [17]. Цьому сприяє оновлення асортименту кожні два дні. Компанія створила новий тип магазину площею 300–500 кв. м, який поєднує шопінг із зонами швидкого перекусу, дитячими зонами та просторами для тестування продукції. Також було створене власне Радіо «Аврора» для підтримки українських ви–

конавців, ініційоване вивчення економіки в школах, запущено бізнес-школу для студентів Avroga Students, власний навчальний центр, який проводить понад 40 різних тренінгів для персоналу [17]. «Аврора» створює екосистему для українських виробників, в якій мережа не просто продає товари, а створює умови для сталого розвитку малого і середнього бізнесу.

Масове розміщення прайс-чекерів сформувало новий фактор клієнтського досвіду, не характерний для сегмента магазинів фіксованих цін, де пристрій усуває основне джерело незадоволеності покупця — невідповідність очікуваної та фактичної ціни на касі, а також відображає інформацію про гарантію та умови використання товару, забезпечуючи близько 3 млн сканувань щоденно [14].

Ці кроки дозволяють «Аврорі» реалізувати принцип інновації цінності, де фокус на низьких витратах та операційній ефективності дозволяє утримувати низькі ціни для покупців при постійному розширенні мережі.

Важливим інструментом стратегії «блакитного океану» є аналіз трьох ярусів неклієнтів [1]: тих, хто перебуває на межі виходу з ринку; тих, хто свідомо відмовляється від використання наявних ринкових пропозицій; а також тих груп споживачів, які раніше взагалі не розглядалися як потенційна цільова аудиторія. Робота з цими ярусами дозволяє бізнесу вийти за межі «червоного океану» конкуренції та створити новий простір, де вона ще відсутня.

Перший ярус — це «майбутні» неклієнти. Це споживачі, які мінімально користуються продуктами поточної галузі, але роблять це лише через відсутність кращих альтернатив. «Аврора» залучила їх, запропонувавши цивілізований мережевий формат магазинів «по дорозі додому» зі стабільним асортиментом понад 7000 позицій.

Другий ярус — це «відмовні» неклієнти. Це люди, які свідомо розглядали пропозиції галузі, але вирішили ними не користуватися. Вони вважають наявні продукти занадто дорогими, складними або такими, що не відповідають їхнім потребам чи статусу. «Аврора» залучила споживачів у цей ярус, запропонувавши преміум-продукти за доступними цінами, що приваблює покупців середнього класу з вищим доходом. Джерела підтверджують, що завдяки зміні парадигми (коли преміум-продукти стають доступними для всіх) до «Аврори» прийшов покупець середнього класу з вищим доходом.

Ця група почала сприймати покупки в мережі як спосіб раціонально витратити кошти, не втрачаючи у якості.

Третій ярус — це «невивчені» неклієнти. Це найбільш віддалена група споживачів, які ніколи не розглядалися галуззю як потенційні клієнти. Їхні потреби зазвичай задовольняються зовсім іншими ринками або вони взагалі не мають доступу до таких послуг. У 2022 році «Аврора» залучила нову категорію внутрішньо переміщених осіб. Це люди, які через війну були змушені заново облаштовувати свій побут і знайшли в мережі можливість швидко та дешево задовольнити всі базові потреби в одному місці.

Дослідження досвіду мережі мультимаркетів «Аврора» дозволяють сформулювати низку практичних рекомендацій для підприємств роздрібною торгівлі щодо впровадження інструментів стратегії «блакитного океану» з метою забезпечення довгострокового конкурентного розвитку.

По-перше, підприємствам доцільно зміщувати фокус із прямої конкурентної боротьби на пошук нових ринкових можливостей та незадоволених потреб споживачів. Для цього необхідно систематично аналізувати поведінку покупців, виявляти нові споживчі запити та формувати унікальні ціннісні пропозиції, які відрізнятимуться від стандартних рішень ринку.

По-друге, важливим інструментом створення конкурентних переваг є застосування моделі ERRC. Пропонується регулярно переглядати власні бізнес-процеси з метою усунення непотрібних витрат, скорочення малоефективних операцій, підвищення рівня клієнтського сервісу та створення нових елементів цінності для споживачів. Це дозволяє одночасно знижувати витрати та підвищувати привабливість ринкової пропозиції.

По-третє, для розширення меж ринку доцільно використовувати підхід залучення неклієнтів. Варто досліджувати причини відмови окремих категорій споживачів від здійснення покупок та розробляти спеціальні пропозиції, здатні залучити нові сегменти ринку. Такий підхід сприяє розширенню попиту без необхідності посилення конкурентної боротьби за існуючих клієнтів.

По-четверте, важливим чинником реалізації стратегії «блакитного океану» є цифрова трансформація бізнесу. Використання цифрових платформ, електронного документообігу, систем автоматизації процесів, технологій самооб-

слуговування та аналітики даних дозволяє підвищувати операційну ефективність, покращувати клієнтський досвід та створювати додаткову цінність для споживачів.

По-п'яте, підприємствам роздрібно́ї торгівлі доцільно впроваджувати принципи ощадливого управління (Lean) та безперервного вдосконалення (Kaizen), які забезпечують систематичне скорочення втрат, оптимізацію використання ресурсів і підвищення гнучкості бізнес-процесів. Операційна ефективність є необхідною умовою реалізації інновації цінності та підтримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

По-шосте, досягнення стійких конкурентних переваг потребує розвитку інноваційної організаційної культури, орієнтованої на навчання і підтримку ініціативності персоналу. Формування середовища, у якому працівники залучені до процесу вдосконалення діяльності підприємства, сприяє підвищенню адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища.

На основі проведеного дослідження пропонується концептуальна модель формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі на засадах стратегії «блакитного океану», яка передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів (рис. 4).

Першим етапом є виявлення незадоволених або недостатньо задоволених потреб споживачів. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого на конкурентів, концепція «блакитного океану» передбачає дослідження факторів, які стримують споживачів від здійснення покупок або знижують рівень їхньої задоволеності існуючими ринковими пропозиціями. Саме на цьому

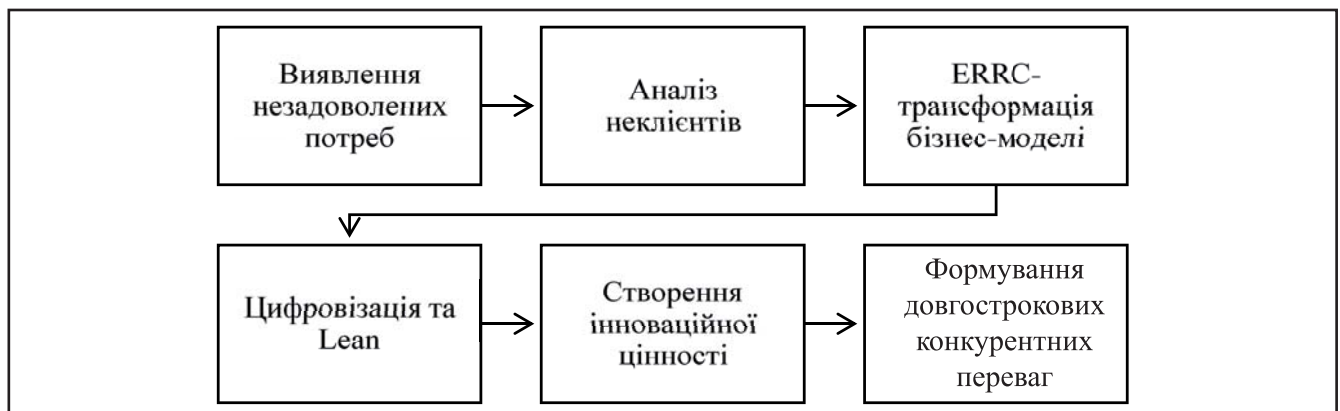
етапі формується інформаційна база для пошуку нових ринкових можливостей.

Наступним етапом є аналіз неклієнтів, тобто потенційних споживачів, які не користуються товарами або послугами підприємства чи навіть усієї галузі. Розширення ринкових меж за рахунок залучення неклієнтів створює умови для формування нового попиту та зменшення залежності від традиційної конкурентної боротьби.

На основі отриманих результатів доцільно здійснювати трансформацію бізнес-моделі підприємства з використанням інструменту ERRC. Його застосування дозволяє усунути елементи діяльності, які не створюють цінності для споживачів, скоротити надлишкові витрати, підвищити значущість ключових факторів конкурентоспроможності та створити нові елементи цінності, відсутні у конкурентів. Саме на цьому етапі відбувається реконструкція ринкових меж і формування нової ціннісної пропозиції.

Використання цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, систем аналітики даних, електронного документообігу та технологій самообслуговування сприяє підвищенню операційної ефективності та покращенню клієнтського досвіду без зниження якості обслуговування.

Такий підхід дозволяє відійти від компромісу між диференціацією та низькими витратами, який характерний для традиційних конкурентних стратегій. Таким чином, запропонована модель може бути використана як практичний інструмент стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах високої конкуренції та динамічних ринкових трансформацій.



Рисунк 4. Концептуальна модель формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібно́ї торгівлі на засадах стратегії «блакитного океану»

Джерело: побудовано авторами

Висновки

Передумовами формування конкурентної позиції мережі «Аврора» стали наявність незайнятої ринкової ніші у сегменті доступних товарів повсякденного попиту, зміна споживчих моделей поведінки, впровадження компактного формату магазинів, розвиток власної логістичної інфраструктури та використання сучасних цифрових технологій. Це дозволило компанії сформувати унікальну ринкову пропозицію та створити новий простір ринкових можливостей.

Проведений аналіз показав, що реалізація стратегії «блакитного океану» в діяльності компанії здійснювалася через використання ключових інструментів цієї концепції, зокрема інновації цінності, моделі чотирьох дій ERRC, реконструкції ринкових меж за моделлю шести шляхів та залучення нових категорій споживачів шляхом роботи з неклієнтами. Застосування зазначених інструментів сприяло одночасному скороченню витрат та підвищенню споживчої цінності товарної пропозиції.

Концептуальна модель формування довгострокових конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі на засадах стратегії «блакитного океану» передбачає послідовне проходження етапів виявлення незадоволених потреб споживачів, аналізу неклієнтів, трансформації бізнес-моделі за допомогою інструменту ERRC, цифровізації, створення інноваційної цінності та формування стійких конкурентних переваг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів підприємствами роздрібної торгівлі для пошуку нових ринкових можливостей, підвищення операційної ефективності в умовах динамічних змін конкурентного середовища. Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на розроблення методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності реалізації стратегії «блакитного океану» та аналіз можливостей її застосування в інших секторах економіки України.

Список використаних джерел:

1. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2025) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press, Available at: <https://www.blueoceanstrategy.com/books/>
2. Ghajiga G. S., Warlimont D. J., Warlimont P. S. Leap-Frogging the Competition through Blue Ocean Strategy: A

Compelling Case For Small and Medium Enterprises. *Ovidius University Annals: Economic Sciences*. 2023. Series 23(1). 113–121. DOI:10.61801/OUAESS.2023.1.16

3. Larisang Larisang, Meylia Vivi Putri Designing marketing strategy using SWOT and Blue Ocean strategy to increase sales and competitiveness at PT Zaga Krida Teknik. *Operations Excellence Journal of Applied Industrial Engineering*. 2024.16(3):271. DOI:10.22441/oe.2024.v16.i2.113

4. Gay Marie Teodosio, Rainier Ashley Boa, Alaina Malijan, Quiana Ashley Malolos, Precious Anne Merciales, Princess Jane Ricablanca, Ramon George Atento Creating a Blue Ocean for Family-Owned SMEs: Value Innovation, Digital Transformation, and Sustainability in the Case of Ivan Color Paint Center. *International Journal of Health & Business Analytics*. 2025. 1(2). DOI:10.65166/x4kqee91

5. Познанська І. В., Титок В. В., Устенко А. О. Стратегія блакитного океану і тактика її застосування в українських компаніях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 23–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.23

6. Безугла Л. С., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 3. С. 95–99. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-14

7. Нечипоренко В. Ознаки стратегії блакитного океану У. Ч. Кима та Р. Моборна в розвитку сучасного страхового ринку України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2008. Вип. 104. С. 53–55.

8. Гриценко С. І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 151–156. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156)

9. Loza D. Blue ocean strategy. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2024. Вип. 55. С.55–67. DOI: 10.32703/2664-2964-2024-55-59-67

10. Forbes.ua. Лаврентій В. Можливість на 1000 магазинів. Мережа «Аврора» шукає українських виробників. Що потрібно знати підприємцям про співпрацю з найбільшим ритейлером бюджетних товарів. 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: 12.06.2026)

11. Money and Career. Черкасец О. Починали зі столи-ка на полтавському ринку. Як мережа «Аврора» вирос-ла до понад 1,5 тис. магазинів в Україні й за кордоном. URL: <https://mc.today/uk/pochinali-zi-stolika-na-poltavskomu-rinku-yak-merezha-avrora-virosla-do-ponad-1-5-tis-magaziniv-v-ukrayini-j-za-kordonom-interv-yu/> (дата звернення: 12.06.2026)

12. Biznes-ua. Аврора – як дискаунтер захопив Україну. 2025. URL: <https://biznes-ua.info/aurora-way-to-success/> (дата звернення: 12.06.2026)

13. Clarity Project. Аналітика Prozorro та перевірка контрагентів. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 12.06.2026)

14. Fedoriv vlog. Аврора від точки на базарі до мі-льярдної компанії: інтерв'ю з Л. Жиденком та Т. Па-насенком. YouTube. 2024. URL: <https://youtu.be/uS1LgIRALE> (дата звернення: 12.06.2026).

15. Rau. The Association of Retailers of Ukraine. Як постачальнику та виробнику потрапити на полиці най-більшої непродуктової мережі України. Кого шукає Аврора. 2023. URL: <https://rau.ua/news/avrora-shukaie-virobnikiv/> (дата звернення: 12.06.2026)

16. Аврора мультимаркет. Офіційний сайт, історія створення, адреса компанії. URL: <https://corporate.avrora.ua/> (дата звернення: 12.06.2026)

17. Працюємо за формулою «win-win-win»: ви-грає партнер, «Аврора», покупець. Інтерв'ю з Воло-димиром Бражником, бренд-директором «Авро-ра». 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/praczuuyemo-za-formuloyu-win-win-win-vigraye-partner-avrora-pokupecz-interv-yu-z-volodimirom-brazhnikom-brend-direktorom-avrora> (дата звер-нення: 12.06.2026)

References:

1. Kim, W. C., Mauborgne, R. (2025) Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Re-view Press, Available at: <https://www.blueoceanstrat-egy.com/books/>

2. Ghajiga, G. S., Warlimont, D. J., Warlimont, P. S. (2023) Leap-Frogging the Competition through Blue Ocean Strategy: A Compelling Case For Small and Me-dium Enterprises, Ovidius University Annals: Economic Sciences. Series 23(1), pp. 113–121. DOI:10.61801/OUAESS.2023.1.16

3. Larisang Larisang, Meylia Vivi Putri (2024) Design-ing marketing strategy using SWOT and Blue Ocean strategy to increase sales and competitiveness at PT Zaga Krida Teknik. Operations Excellence Journal of Ap-

plied Industrial Engineering, 16(3):271. DOI:10.22441/oe.2024.v16.i2.113

4. Gay Marie Teodosio, Rainier Ashley Boa, Alaina Malijan, Quiana Ashley Malolos, Precious Anne Merciales, Princess Jane Ricablanca, Ramon George Atento (2025) Creating a Blue Ocean for Family-Owned SMEs: Value Innovation, Digital Transformation, and Sustain-ability in the Case of Ivan Color Paint Center. Interna-tional Journal of Health & Business Analytics, 1(2). DOI:10.65166/x4kqee91

5. Poznanska I. V., Tytok V. V., Ustenko A. O. (2020) Stratehiia blakytynoho okeanu i taktyka yii zastosovan-nia v ukrainskykh kompaniiakh [The Blue Ocean Strat-egy and How Ukrainian Companies Apply It]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Exper-ience, № 19–20, pp. 23–28. DOI: 10.32702/2306–6814.2020.19–20.23

6. Bezuhla L. S., Pilova K. P., Makukha Yu. M. (2020) Stratehiia blakytynoho okeanu yak innovatsiyni vektor ro-zvytku biznes-struktur [The Blue Ocean Strategy as a Driver of Innovation in Business Development]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University, № 4, Том 3, pp. 95–99. DOI: 10.31891/2307–5740–2020–284–4(3)–14

7. Nechyporenko V. (2008) Oznaky stratehii blakyt-noho okeanu U. Ch. Kyma ta R. Moborna v rozvytku su-chasnoho strakhovoho rynku Ukrainy [Characteristics of W. C. Kim and R. Mauborgne's Blue Ocean Strategy in the Development of Ukraine's Modern Insurance Mar-ket]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu ime-ni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Journal of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, Вип. 104, pp. 53–55.

8. Hrytsenko S. I. (2019) Stratehiia rozvytku ekolo-hichno spriamovanykh transportno-lohistychnykh klasteriv blakytynoho okeanu [A Strategy for the Devel-opment of Environmentally Focused Blue Ocean Trans-portation and Logistics Clusters]. Visnyk ekonomich-noi nauky Ukrainy – Journal of Economic Science of Ukraine, № 2 (37), pp. 151–156. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156)

9. Loza D. (2024) Blue ocean strategy. Zbirnyk nau-kovykh prats DUIT. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia» – Col-lection of Scientific Papers of the State University of In-formation Technologies. «Economics and Management» Series, Bun. 55, pp. 55–67. DOI: 10.32703/2664–2964–2024–55–59–67

10. Forbes.ua. Lavrentii V. (2023) Mozhlyvist na 1000 mahazyniv. Merezha «Аврора» shukaie ukrainskykh vy-robnikiv. Shcho potribno znaty pidpriyemtsiam pro spiv-

pratsiu z naibilshym ryteilerom biudzhethnykh tovariv [Opportunities for 1,000 stores. The Aurora chain is looking for Ukrainian manufacturers. What entrepreneurs need to know about partnering with the largest retailer of budget-friendly goods]. Available at: <https://forbes.ua/business/merezha-avrora-shukae-ukrainskikh-virobnikiv-shcho-potribno-znati-postachalnikom-prospivpratsyu-z-naybilshim-riteylerom-byudzhethnykh-tovariv-24072023-14980> (accessed June 12, 2026)

11. Money and Career. Cherkasets O. (2024) Pochynaly zi stolyka na poltavskomu rynku. Yak merezha «Avrora» vyrosla do ponad 1,5 tys. mahazyniv v Ukraini y za kordonom [It all started with a small table at a market in Poltava. How the «Aurora» chain grew to over 1,500 stores in Ukraine and abroad]. Available at: <https://mc.today/uk/pochinali-zi-stolika-na-poltavskomu-rinku-yak-merezha-avrora-virosla-do-ponad-1-5-tis-magaziniv-v-ukrayini-j-za-kordonom-interv-yu/> (accessed June 12, 2026)

12. Biznes-ua. (2025) Avrora – yak dyskaunter zakhopyv Ukrainu [Aurora: How a Discount Store Took Ukraine by Storm]. Available at: <https://biznes-ua.info/aurora-way-to-success/> (accessed June 12, 2026)

13. Clarity Project. Analitika Prozorro ta perevirka kontrahentiv [Prozorro Analytics and Counterparty Verification]. Available at L: <https://clarity-project.info/> (accessed June 12, 2026)

14. Fedoriv vlog (2024) Avrora vid tochky na bazari do miliardnoi kompanii: intervui z I. Zhydenkom ta T. Panasenkom [Aurora from a market stall to a billion-dollar company: interview with I. Zhydenko and T. Panasenko]. YouTube. Available at: <https://youtu.be/uSi1LgIRALE> (accessed June 12, 2026).

15. Rau. (2023) The Association of Retailers of Ukraine. Yak postachalnyku ta vyrobnyku potrapyty na polytsi naibilshoi neproduktovoi merezhi Ukrainy. Ko ho shukaie Avrora [How can suppliers and manufacturers get their products on the shelves of Ukraine's largest non-food retail chain? Who is Aurora looking for?].

Available at: <https://rau.ua/news/avrora-shukaie-virobnikiv/> (accessed June 12, 2026)

16. Avrora multymarket. Ofitsiyni sait, istoriia stvorenna, adresa kompanii [Aurora Multimarket. Official website, history, company address]. Available at: <https://corporate.avrora.ua/> (accessed June 12, 2026)

17. Pratsiuemo za formuloiu «win-win-win»: vyhraie partner, «Avrora», pokupets. Interviu z Volodymyrom Brazhnykom, brend-dyrektorom «Avrora» [We operate on a «win-win-win» basis: the partner, Aurora, and the customer all benefit. An interview with Volodymyr Brazhnyk, Brand Director at Aurora]. 2024. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/praczyuyemo-za-formuloyu-win-win-win-vigraye-partner-avrora-pokupecz-interv-yu-z-volodimirom-brazhnikom-brend-direktorom-avrora> (accessed June 12, 2026)

Дані про авторів

Федулова Ірина Валентинівна,

д. е. н, професор, професор кафедри менеджменту, Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-137X>

Сбехат Фаді Німер,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5384-8544>

Data about the authors

Iryna Fedulova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, State University of Trade and Economics

Fadi Sbehat,

PhD student, State University of Trade and Economics

Надходження статті до редакції 03.05.2026

Прийнято до друку 22.05.2026

Опубліковано 29.05.2026