

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Формування стратегії інтернаціоналізації організації в умовах
глобалізації»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Бовкун Марія Романівна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Гришко В.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність та еволюція підходів до стратегії інтернаціоналізації.....	8
1.2. Процес формування стратегії інтернаціоналізації: етапи та їх характеристика	16
1.3 Світовий досвід та моделі виходу компаній на зовнішні ринки	22
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ НА ТОВ ВИГІДНА ПОКУПКА.....	27
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Вигідна покупка»	27
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Вигідна покупка»	40
2.3. Оцінювання потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка» існуючої стратегії зовнішньоекономічної діяльності	46
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ НА ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА».....	59
3.1. Визначення пріоритетних напрямів та вибір цільових іноземних ринків для розширення діяльності ТОВ «Вигідна покупка».....	59
3.2. Розробка рекомендацій для виходу ТОВ «Вигідна покупка» на зовнішній ринок та її обґрунтування.....	62
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми. В останні десятиліття світова економіка все більше трансформується у єдину взаємопов'язану систему під впливом глобалізаційних процесів. У таких умовах міжнародна діяльність підприємств набуває нового змісту, оскільки інтернаціоналізація більше не розглядається виключно як процес виходу на окремий закордонний ринок. Сучасні компанії функціонують у глобальному середовищі, де ринки, технології, логістичні ланцюги та інформаційні потоки тісно інтегровані між собою.

Суттєвий вплив на трансформацію міжнародного бізнесу мали пандемія COVID-19, стрімкий розвиток цифрових технологій, електронної комерції, науково-технічний прогрес та поширення штучного інтелекту. Після пандемії значно посилилися процеси цифровізації бізнесу, розвитку дистанційного управління, платформних моделей діяльності та глобальних цифрових екосистем. У результаті підприємства отримали нові можливості для міжнародної експансії, а процес формування стратегій інтернаціоналізації набув більш комплексного та динамічного характеру.

Для створення успішної стратегії інтернаціоналізації також варто проаналізувати досвід інтернаціоналізації успішних міжнародних організацій. Сьогодні найбільші та найвпливовіші компанії світу функціонують саме як глобальні гравці, використовуючи міжнародні бізнес-моделі, цифрові платформи, глобальні ланцюги створення вартості та мережеві форми організації діяльності.

Питання формування стратегій інтернаціоналізації досліджували у своїх працях такі науковці, як Jan Johanson та Jan-Erik Vahlne [42], John Dunning [29], Raymond Vernon [64], Michael Porter [13], Bartlett та Ghoshal [45]. У своїх роботах вони розглядали класичні моделі інтернаціоналізації, процеси виходу підприємств на зовнішні ринки, механізми формування міжнародних стратегій та особливості глобальної конкуренції.

Водночас сучасні трансформації глобального середовища зумовлюють

необхідність подальших досліджень у цій сфері. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються питання цифрової інтернаціоналізації, впливу цифрових платформ та штучного інтелекту на міжнародну експансію підприємств, особливості розвитку Born Global компаній, а також вплив глобальних криз, геополітичної нестабільності та трансформації міжнародних ланцюгів постачання на формування стратегій виходу на зовнішні ринки. Крім того, у науковій літературі спостерігається обмежена кількість досліджень щодо інтернаціоналізації підприємств роздрібної торгівлі та малого бізнесу поза high-tech сектором.

Актуальність теми полягає у необхідності формування ефективних стратегічних підходів до інтернаціоналізації підприємств в умовах глобального конкурентного середовища, цифрової трансформації економіки та високої динамічності міжнародних ринків.

Метою дослідження є аналіз процесу формування стратегії інтернаціоналізації організації в умовах глобалізації та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності виходу ТОВ «Вигідна покупка» на міжнародні ринки.

Для досягнення мети були визначені наступні завдання:

розкрити сутність та дослідити еволюцію підходів до формування стратегії інтернаціоналізації організацій в умовах глобалізації;

визначити основні етапи процесу формування стратегії інтернаціоналізації та охарактеризувати їх особливості;

проаналізувати світовий досвід виходу компаній на зовнішні ринки;

дослідити соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Вигідна покупка»;

провести фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Вигідна покупка»;

оцінити існуючу стратегію зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вигідна покупка»;

визначити пріоритетні напрями інтернаціоналізації та обґрунтувати вибір

цільових іноземних ринків для розширення діяльності ТОВ «Вигідна покупка»; розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення стратегії виходу ТОВ «Вигідна покупка» на зовнішній ринок.

Об'єкт дослідження – процес розробки стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка» в умовах глобалізації.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти процесу формування стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Використано аналіз і синтез для розкриття сутності інтернаціоналізації та узагальнення наукових підходів, порівняння, для систематизації світового досвіду виходу компаній на зовнішні ринки, індукцію та дедукцію, для формування узагальнень і висновків. Системний підхід дав змогу розглядати стратегію інтернаціоналізації як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. Для аналізу діяльності ТОВ «Вигідна покупка» застосовано економіко-статистичні та фінансові методи, а також SWOT і PEST-аналіз для оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства й обґрунтування напрямів його міжнародного розвитку.

Джерела дослідження. Базою для дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань міжнародного бізнесу, інтернаціоналізації та стратегічного управління підприємствами, навчальна та методична література, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій. Фактичний матеріал формується на основі фінансової та статистичної звітності ТОВ «Вигідна покупка», внутрішніх документів підприємства, відкритих джерел інформації, даних державної статистики, а також результатів власних спостережень і аналізу, отриманих під час проходження виробничої практики на підприємстві, а також власного клієнтського досвіду.

Наукова новизна одержаних результатів. Створено та обґрунтовано концептуальну модель єдиної цифрової платформи управління міжнародною мережею за принципом Global Core/Template Model для підприємств non-food

дискаунтерного формату.

Запропоновано власну методику оцінювання потенціалу інтернаціоналізації підприємства на основі зваженої бальної оцінки фінансового, логістичного, цифрового, операційного, маркетингового та кадрового суб-потенціалів.

Розвинуто теоретичні положення щодо гібридних моделей інтернаціоналізації, які поєднують транснаціональну стратегію з принципами Born Global та передбачають створення універсальної архітектури бізнес-процесів з локальною адаптацією

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання сформульованих теоретичних положень та розроблених рекомендацій для удосконалення стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка». Запропоновані підходи можуть бути застосовані підприємством при виборі цільових зовнішніх ринків, визначенні оптимальних способів виходу на міжнародний ринок, а також при адаптації маркетингового комплексу до умов глобального середовища. Результати дослідження можуть використовуватися керівництвом підприємства для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, посилення конкурентних позицій та зменшення ризиків міжнародної експансії.

Апробація результатів. Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли наукову апробацію під час участі у XII Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», яка відбулася 6 листопада 2025 року у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Публікації. Бовкун М. Р., Дзеверіна К. С. Міжнародні бізнес-особливості: культура невербальної комунікації Сходу та Заходу. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 07 листоп. 2024 р. – Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2024. С. 125-127.

Бовкун М. Р., Вовченко О. С. Роль FinTech у розвитку кредитної інфраструктури України на шляху до європейської інтеграції. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали II Міжнар. Наук.-практ. Інтернет-конф, 05 черв. 2025 р. – Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025. С. 144–146.

Бовкун М. Р. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах нестабільного ринку. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XII Міжнар. Наук.-практ. Інтернет-конф. 06 лист. 2025 р. – Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025. С. 53-55.

Структура й обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 83 сторінки. Робота містить 14 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел – 65 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та еволюція підходів до стратегії інтернаціоналізації

В умовах посилення глобалізації, коли економічні кордони стають прозорішими, а цифрові технології дозволяють працювати з клієнтами по всьому світу, вихід на зовнішні ринки перестав бути привілеєм великих корпорацій, а став доступним і життєво необхідним для малого та середнього бізнесу.

Для України питання інтернаціоналізації сьогодні стоїть особливо гостро через поєднання двох факторів: триваючу інтеграцію до Європейського Союзу та повномасштабну війну. Саме війна стала рушійним чинником, що змусив українських підприємців масово переглядати свої стратегії. Звуження внутрішнього ринку, постійні загрози виробництву, руйнація звичних логістичних маршрутів, посилення інфляції, міграція населення та досвідчених фахівців за кордон перетворили інтернаціоналізацію з амбітного плану розвитку на один з ключових способів зберегти або стабілізувати бізнес. Багато вітчизняних компаній сьогодні демонструють модель «вимушеної інтернаціоналізації», оперативно виходячи на ринки ЄС та інших країн для релокації активів та диверсифікації. Водночас вихід на зовнішні ринки відкриває перед підприємствами ряд стратегічних перспектив: доступ до передових світових технологій, залучення іноземних інвестицій, суттєве підвищення конкурентоспроможності через відповідність міжнародним стандартам якості та зміцнення ділової репутації на світовій арені.

Розпочинаючи аналіз сутності поняття інтернаціоналізації, варто зазначити, що в науковій літературі цей термін не має єдиного трактування, оскільки він постійно розвивався разом із самою світовою економікою.

На основі аналізу наукових підходів до трактування поняття

інтернаціоналізації доцільно сформулювати власне визначення даної категорії з урахуванням сучасних умов розвитку бізнесу.

Інтернаціоналізація - це процес розширення діяльності компанії, продукту або установи за межі національних кордонів, адаптуючи їх до міжнародних вимог, мов, культур, економічних стандартів та стандартів якості [4]. Це передбачає створення універсальної архітектури продукту, таких рішень (мовних, візуальних, правових), які дозволяють швидко та ефективно налаштувати продукт під специфічні потреби іноземного споживача без докорінної зміни його структури. А також створення бізнес-моделі, яка є вільною від вузьких національних рис. Це дасть можливість швидко масштабуватись, забезпечуючи технічну та культурну готовність до роботи в будь-якому правовому чи економічному полі.

Стратегія виходу на зовнішній ринок – це комплексний план дій, який визначає цілі та завдання підприємства на цільовому ринку, а також способи їх досягнення. Концепція «стратегії виходу фірми на новий зовнішній ринок» означає систематичне, цілеспрямоване та активне розроблення міжнародних ринків на різних етапах впровадження продуктів для досягнення глобальної присутності виробника [11].

Стратегія інтернаціоналізації - комплексний довгостроковий план дій організації, спрямований на освоєння зовнішніх ринків та формування міжнародної конкурентоспроможності [17]. Вона охоплює вибір цільових ринків, визначення оптимальних форм виходу (від експорту до створення закордонних філій) та розробку універсального функціонального базису, який згодом адаптується до специфічних вимог локальних споживачів.

У науковій літературі немає єдиного підходу до сутності інтернаціоналізації, а погляди дослідників на послідовність дій організації та стратегію вибору країни суттєво еволюціонували від класичного лінійного експорту до комплексних бізнес-моделей. Різні вчені пропонують власні, часто відмінні підходи до інтернаціоналізації діяльності підприємства. Так, Дж. Йохансон, Ф. Відерсхайм-Пол та Дж. Вальне обґрунтовують послідовність

міжнародних кроків компанії за допомогою Упсальської моделі (Uppsala model) [42], тоді як Р. Вернон підпорядковує географічний вибір ринків Теорії міжнародного життєвого циклу продукту [64]. Більш прагматичний підхід до вибору способів виходу на ринок пропонує Дж. Даннінг у межах своєї Еклектичної парадигми (OLI Model) [29]. Водночас питання вибору між стандартизацією та адаптацією бізнесу на іноземних територіях К. Бартлетт та С. Гошал [45] структурували за допомогою Стратегічної матриці глобальної інтеграції та локальної чутливості. Нарешті, сучасний підхід до швидкої експансії в цифрову епоху в обхід будь-яких поетапних дій описано М. Ренні у концепції Born Global [8]. Узагальнений список підходів представлено в табл 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до інтернаціоналізації

Підхід	Автор	Основна суть
Упсальська модель (Uppsala Model)	Дж. Йохансон, Ф. Відерсхайм-Пол, Дж. Е. Вальне	Інтернаціоналізація відбувається поступово: підприємство накопичує досвід роботи на зовнішніх ринках та поетапно збільшує рівень міжнародної присутності, починаючи з країн із малою психологічною дистанцією.
Теорія міжнародного життєвого циклу продукту	Раймонд Вернон	Міжнародна діяльність підприємства залежить від етапу життєвого циклу продукту. Виробництво та збут поступово переміщуються між країнами залежно від стадії розвитку товару.
OLI-модель (еклектична парадигма)	Дж. Даннінг	Вихід на міжнародні ринки визначається наявністю переваг власності, вигідного місцезнаходження та доцільності внутрішнього контролю над діяльністю.
Матриця Бартлетта та Гошала	Крістофер Бартлетт, Сумантара Гошал	Компанії обирають стратегію міжнародної діяльності залежно від рівня глобальної інтеграції та локальної адаптації. Виділяються міжнародна, мультилокальна, глобальна та транснаціональна стратегії.
Born Global	Michael Rennie	Компанії з моменту створення орієнтуються на глобальний ринок та здійснюють міжнародну діяльність без тривалого поступового процесу інтернаціоналізації.

Примітка. Розроблено автором на основі [8,29,42,45,64].

Однією з найбільш відомих динамічних теорій інтернаціоналізації є Uppsala model (Упсальська модель). Дана модель була розроблена розроблена

шведськими економістами – Дж. Йохансон, Ф. Відерсхайм-Пол, Дж. Е. Вальне (1975, 1977). Двома головними теоретичними концептами моделі стали процес навчання і психологічна дистанція. Під процесом навчання розумівся досвід роботи підприємства на ринку (набір бізнес стратегій, схема налаштувань бізнес – процесів), який використовувався для початку діяльності на міжнародному ринку. «Психологічна дистанція» – мовний/ культурний аспект, політична система, які діють на зовнішньому ринку [42]. Цей концепт був використаний авторами для пояснення логіки міжнародної експансії. Компанія поступово накопичує знання про іноземний ринок, що дозволяє їй крок за кроком збільшувати обсяг ресурсів, які вона туди інвестує. Коли мова йде про вибір нового ринку, компанія обирає країни з малою «психічною дистанцією» (схожа культура, мова, політична система), а вже потім переходить до більш віддалених ринків.

Упсальська модель передбачає, що будь-яке підприємство проходить чотири основні стадії інтернаціоналізації в руслі експортної діяльності: відсутність регулярної експортної діяльності; експорт через незалежних посередників; створення торгових представництв; створення виробничих підрозділів за кордоном [42].

Пізніше Jan Johanson та Jan-Erik Vahlne наголошували, що модель не є ланцюгом створення [56]. Це було емпіричне явище, яке вони спостерігали та яке стало поштовхом до побудови моделі. Іншими словами, підприємствам не обов'язково проходити всі чотири стадії. Наприклад, деякі компанії від початку орієнтуються на регіональний ринок завдяки попереднім знанням підприємця про ринок та наявним діловим зв'язкам.

Теорія міжнародного життєвого циклу продукту запропонованого Раймондом Верноном [64] у 1966 році стверджує, що деякі види продукції проходять цикл, що складається із 4 етапів: впровадження, зростання, зрілість та занепад. Виробництво цієї продукції переходить з країни у країну залежно від етапу циклу. На першому етапі розробляються нововведення у відповідь на виявлену потребу. Як тільки виріб розроблений, його ще необхідно

вдосконалити, і тому виробництво, як правило, розміщується у країнах, де товари були розроблені, або інших країнах з подібним рівнем життя. На другому етапі країна нововведення паралельно із вітчизняним виробництвом нового товару може розпочати його випуск за кордоном. На третьому етапі світовий попит на новий продукт починає вирівнюватися. Продукт стає більш звичним та стандартизованим, тому його виробництво у країні з високим рівнем технології втрачає зміст і виробництво переміщується у слаборозвинені країни. На четвертому етапі технологія та обладнання настільки вдосконалюються, що для виробництва товару вже не потрібна особлива кваліфікація, і тому воно знаходиться в країнах, що розвиваються. Попит та виробництво скорочується. Існує конкуренція між виробниками, країна нововведення стає імпортером. Переваги полягають в тому, що вона пояснює закономірності розвитку зовнішньої торгівлі великою групою товарів [36].

Іншим варіантом сценарію експортної діяльності є OLI Model [29] або еклектична парадигма Дж. Даннінга. «OLI Model Ownership, Location, Internalisation» – модель власності, розміщення та інтернаціоналізації. Дана модель аналізує основні мотиви, які змушують компанії виходити на міжнародний ринок шляхом створення дочірніх компаній або ПІІ [6].

OLI модель виділяє наступні типи «мотивів - переваг» від здійснення експортної діяльності:

О – переваги власності (ownership advantages). Ця характеристика вказує на ті нематеріальні активи, які є в ексклюзивному володінні підприємства і можуть бути передані в межах багатонаціонального підприємства, що сприятиме збільшенню доходів чи зниженню витрат. Дж. Даннінг [29] виділяє три типи специфічних переваг:

монопольні переваги, які проявляються у формі привілейованого доступу до ринків через володіння обмеженими природними ресурсами, патентами, торговельними марками;

технологічні переваги, які з'являються в процесі інноваційної діяльності;
переваги, пов'язані з розміром підприємства (ефект масштабу).

L – переваги місцезнаходження (location advantages). Вони є вирішальним фактором при виборі країни, яка стане приймаючою стосовно діяльності підприємства, яке планує здійснення прямих іноземних інвестицій. Вигода від розміщення в конкретній країні: дешевші чи доступніші ресурси, нижчі податки, сприятливі умови та можливості ринку.

I – переваги інтерналізації (internalization advantages). При наявності перших двох типів переваг, підприємству має бути вигідне їх використання в кооперації з його іншими уже задіяними факторами. Повинна бути вигода від того, щоб робити все самим, а не передавати за ліцензією іншим фірмам [29].

Наступною парадигмою є стратегічна матриця Бартлетта та Гошала [45] створена в 1989 році. Дослідники розділили всі варіанти ведення бізнесу за двома критеріями: глобальна інтеграція та локальна чутливість. Ті компанії, або стратегічні бізнес-одиниці, які мають високу ступінь інтеграції в глобальні ринки, мають за мету знижати витрати якомога більше за рахунок масштабу економії. Цей підхід є відлунням стратегії лідерства по витратах, яка була проаналізована та описана М. Портером [13] раніше. Як відомо з його праць, досягти зниження витрат можливо за умов пропозиції стандартизованого продукту для покупців.

Алгоритм вибору типу стратегії наведений нижче на рис.1.1.



Рисунок 1.1 - Матриця стратегічних рішень Бартлетта-Гошала

Примітка. Складено автором на основі [45].

Ті компанії чи бізнес-одиниці, які мають високий ступінь локальної чутливості, мають крім іншого за мету – адаптувати продукти та послуги до специфічних локальних запитів. Локальна чутливість- це ступінь того, як дочірні компанії враховують споживацькі переваги локального характеру, включаючи місцеві відмінності [45].

Такий розподіл є взаємовиключним лише з першого погляду, але компанії насправді мають більше варіантів розвитку, а саме: мультилокальній стратегія, глобальна, інтернаціональна та транснаціональна стратегії. Так, наприклад, локальна чутливість є ключовим елементом у мультилокальній та транснаціональній стратегії, оскільки такі галузі, як харчова передбачає за сутністю те, що, продукти мають бути адаптовані до різниці в смаку та враховувати потреби споживача. Сутність та приклади використання даних стратегій наведено в табл 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій матриці Бартлетта та Гошала

Стратегія	Сутність	Приклад
Міжнародна	Перенесення знань та продуктів з головного офісу на зовнішні ринки (мінімальна адаптація).	Ранні етапи експансії багатьох компаній, коли базовий продукт (наприклад, техніка чи автомобілі) продається по всьому світу без суттєвих змін.
Мультилокальна	Максимальна адаптація під кожен конкретний ринок (кожна країна - окремий бізнес).	Виробники харчових продуктів (наприклад, Nestlé часто використовує цей підхід), які змінюють рецептуру чи смаки снєків під регіональні ринки.
Глобальна	Стандартизація продуктів по всьому світу для досягнення економії на масштабах (низька адаптація).	Виробники мікрочіпів або літаків (Boeing, Intel), де вимоги до продукту однакові в усьому світі, а ціна диктується глобальною конкуренцією.
Транснаціональна	Поєднання глобальної ефективності з глибокою локальною адаптацією та обміном знаннями між усіма філіями.	Великі технологічні корпорації (наприклад, Microsoft або Toyota), які використовують глобальні платформи, але адаптують програмне забезпечення чи локальні маркетингові кампанії для різних регіонів.

Примітка. Розроблено автором на основі [45].

Через глобалізацію світової економіки та стрімкий розвиток цифрових

технологій з'явився феномен Born Global. Michael Rennie зазначає, що Born Global компанії - це фірми, які з самого початку розглядають увесь світ як свій ринок та здійснюють міжнародну діяльність без тривалого поступового процесу інтернаціоналізації [60].

Проаналізувавши різні наукові підходи та співставивши їх із основними тенденціями виходу на міжнародні ринки в світі доцільно сформулювати власний підхід до інтернаціоналізації організації в умовах глобалізації. В сучасних умовах для бізнесу найбільш актуальним є гібридний підхід, який поєднує елементи концепції Born Global М. Ренні та транснаціональної стратегії К. Бартлетта та С. Гошала. Класичні моделі, що передбачають довготривале поетапне освоєння іноземного простору, у нинішніх реаліях виявляються занадто повільними, тоді як стратегії абсолютної стандартизації вимагають значних капіталовкладень. Натомість інтеграція цифрових інструментів та локальної гнучкості забезпечує підприємствам необхідну швидкість та адаптивність.

Для ефективного масштабування найкращим рішенням буде створення універсальної основи, ядра продукту. В такій основі ключові технологічні процеси, стандарти якості та ідентичність бренду залишаються уніфікованими, що забезпечить ефект масштабу та мінімізацію витрат, але маркетингові комунікації, інтерфейси, сервісна підтримка й пакування гнучко адаптуються під мовні, культурні та регуляторні вимоги конкретної країни. Даний підхід до інтернаціоналізації не є універсальним, оскільки вибір підходу безпосередньо залежить від типу продукту, специфіки обраного ринку та обсягу наявних у підприємства ресурсів. Проте найбільш результативною буде модель, що базується на створенні універсальної архітектури продукту та бізнес-процесів.

Отже, у результаті аналізу сутності та еволюції стратегій інтернаціоналізації можна зробити висновок. Під тиском повномасштабної війни та в умовах інтеграції до європейського економічного простору, вихід на зовнішні ринки став для вітчизняного бізнесу ключовим механізмом збереження активів, диверсифікації ризиків та отримання доступу до міжнародних інновацій

і капіталу. Водночас проведений огляд наукових підходів підтверджує, що інтернаціоналізація еволюціонувала від традиційного експорту товарів до побудови складних, універсальних бізнес-моделей. Розгляд концепцій - від класичної Упсальської моделі з її принципом поступовості до сучасного феномену «Born Global» - засвідчує, що успіх на світовій арені сьогодні залежить від здатності компанії до швидкого масштабування та ефективного використання цифрових технологій. Таким чином, сучасна стратегія інтернаціоналізації базується на створенні гнучкої архітектури продукту та бізнес-процесів, які відповідають міжнародним стандартам якості та легко піддаються локальній адаптації на будь-якому цільовому ринку.

1.2. Процес формування стратегії інтернаціоналізації: етапи та їх характеристика

В умовах геополітичної нестабільності, швидких змін та посилення конкуренції, успіх виходу компанії на міжнародні ринки залежить від багатьох факторів: якісного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, правильний вибір ринку та формування стратегії. Найважливішим при виході на новий ринок є стратегія. Вона окреслює напрям діяльності та спосіб досягнення цілі, а також слугуватиме дороговказом в умовах невизначеності. Варто зазначити, що стратегія експансії повинна поєднуватись з основою стратегією компанії, проте мати певні відмінності пов'язані з міжнародною діяльністю. Попри важливість стратегії, її створення не може бути спонтанним. Ефективна стратегія повинна базуватись на системному підході, глобальному аналізі та зберігати актуальність.

Основні етапи формування стратегії інтернаціоналізації та їх характеристика відобраено на рис. 1.2.

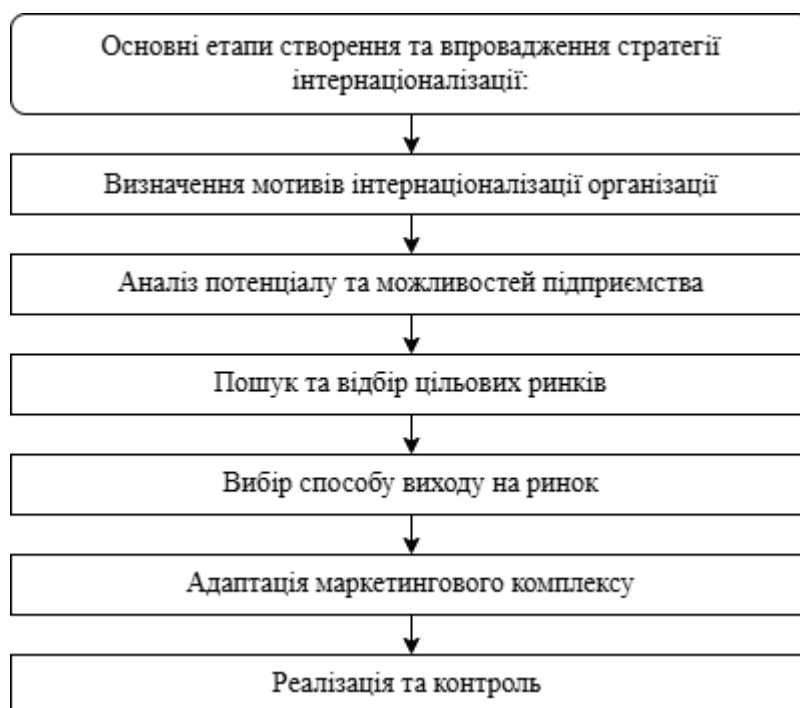


Рисунок 1.2 – Основні етапи створення та впровадження стратегії інтернаціоналізації

Примітка. Складено автором на основі [11].

Важливим етапом формування стратегії інтернаціоналізації підприємства є визначення мотивів виходу на зовнішні ринки. Більшість компаній, які досягли певного успіху на внутрішньому ринку та знаходяться на етапі активного розвитку, прагнуть розширити свої економічні зв'язки та починають розглядати вихід на зовнішні ринки.

До основних мотивів виходу на зовнішні ринки належать: відносна насиченість внутрішнього ринку та поява можливості здійснення бізнесу за кордоном; наявність невикористаних виробничих потужностей; сприятлива комерційна ситуація на зарубіжних ринках; можливість ліквідації сезонності у попиті на товар; можливість продовжити життєвий цикл товару; зміна купівельної спроможності та обмінного курсу національної валюти.

При цьому робота на міжнародному ринку може переслідувати економічні та комунікаційні цілі. До економічних можна віднести: збільшення частки ринку; забезпечення виходу на нові ринки збуту; збільшення обсягів

збуту продукції; збільшення ступеня проникнення на вже освоєні підприємством ринки; отримання максимального прибутку, який неможливо отримати на внутрішньому ринку; комунікаційні цілі включають підвищення усвідомленості населення зарубіжних країн про товари та послуги фірми, формування попиту і стимулювання рішень про купівлю товару, формування позитивного іміджу і прихильності товарам і послугам фірми.

Перш ніж приступати до вибору країни чи способу входу на ринок, необхідно провести комплексну оцінку внутрішнього середовища організації. Головна мета з'ясувати чи володіє підприємство достатніми ресурсами та компетенціями для ведення міжнародної діяльності. Варто проаналізувати такі ключові напрями: проєктовий потенціал, виробничо-технологічні можливості, фінансові ресурси, кадровий та управлінський потенціал, маркетинговий потенціал, цифровий потенціал, гнучкість та адаптивність бізнес стратегії. [63].

Для ґрунтовної оцінки потенціалу та готовності підприємства до міжнародної діяльності варто використовувати такі стратегічні інструменти аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, VRIO-аналіз, Benchmarking.

Аналіз ресурсів та потенціалу надає можливість виявити слабкі місця організації ще до початку активної експансії. Стратегія інтернаціоналізації повинна включати підготовчий етап, спрямований на підсиленні слабких місць.

Після аналізу внутрішнього середовища варто перейти до селекції ринків. Даний етап є дуже важливим, адже вибір несприятливого для розвитку ринку може призвести до значних фінансових втрат та негативно вплинути на всю компанію в цілому. Процес селекції багаторівневим: від загального огляду регіонів до глибокого аналізу конкретних ніш.

Первинна селекція ринків відбувається по базових макроекономічним показникам, таких як ВВП, темпи зростання та політична стабільність. Перший етап селекції звужує коло пошуку з усіх варіантів до 3-5 найбільш сприятливих ринків для розгортання експансії. Далі для ринків, що пройшли первинну селекцію, варто провести аналіз мікросередовища. Щоб отримати вичерпну інформацію про сприятливість ринку необхідно проаналізувати:

конкуренцію, кількість і силу місцевих та глобальних гравців на ринку; споживачів, місткість ринку, рівень доходів та специфічні вподобання цільової аудиторії;

постачальників та посередників, наявність розвиненої інфраструктури збуту та логістичних хабів.

оцінку сумісності та вибору сегмента, визначити конкретні групи споживачів (ніш), потреби яких компанія може задовольнити найкраще;

оцінит ризики та бар'єри, виявлення перешкод, які можуть ускладнити або зробити неможливим вхід на ринок;

тарифні та нетарифні бар'єри, мита, квоти, складні процедури сертифікації та ліцензування.

Враховуючи особливості міжнародної діяльності необхідно також дослідити валютні коливання, правова нестабільність, культурні та мовні розбіжності. В умовах глобалізації особлива увага приділяється кіберризикам та захисту інтелектуальної власності.

Інструменти для даного етапу: PESTLE-аналіз [38], CAGE Distance Framework (аналіз культурної, адміністративної, географічної та економічної дистанції між країнами), модель «5 сил конкуренції» М. Портера, модель TAM/SAM/SOM (розрахунок реальної місткості та доступного обсягу ринку), матриця ризиків, Trade Map / Market Access Map [57, 63], цифрова аналітика - Google Market Finder, зважена багатофакторна модель Weighted Scoring Model (бальна оцінка країн за пріоритетними критеріями для фінального вибору), матриця GE/McKinsey.

Одним з важливих етапів формування стратегії інтернаціоналізації є вибір способу виходу підприємства на зовнішній ринок, саме від цього буде залежати рівень ризику, обсяг інвестицій та ступінь контролю над міжнародною діяльністю.

Основними способами виходу підприємства на міжнародний ринок є експорт, ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво, управлінський контракт, створення спільного підприємства, прямі іноземні інвестиції, злиття і

поглинання, електронна комерція. Детальний аналіз представлений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Аналіз способів інтернаціоналізації компанії

Спосіб інтернаціоналізації	Сутність	Переваги	Недоліки
Експорт	Продаж товарів або послуг за кордон без створення виробництва в іншій країні	Низький рівень ризику; невеликі інвестиції; швидкий вихід на ринок	Залежність від посередників; митні бар'єри; високі логістичні витрати
Ліцензування	Передача іноземній компанії права на використання технології, бренду або патенту за винагороду	Мінімальні витрати; швидке проникнення на ринок; додатковий дохід	Ризик втрати технологій; обмежений контроль над якістю
Франчайзинг	Надання права використовувати бренд, бізнес-модель та стандарти компанії	Швидке масштабування; низькі витрати для франчайзера; впізнаваність бренду	Складність контролю партнерів; ризик погіршення репутації
Контрактне виробництво	Передача виробництва продукції закордонному виробнику	Зниження виробничих витрат; відсутність потреби у власному виробництві	Залежність від підрядника; ризик втрати контролю над якістю
Управлінський контракт	Передача управлінських знань та досвіду іноземному підприємству за винагороду	Отримання прибутку без значних інвестицій; розширення міжнародної присутності	Обмежений контроль; ризик передачі управлінських знань конкурентам
Спільне підприємство	Створення нового підприємства спільно з іноземним партнером	Розподіл ризиків і витрат; доступ до місцевого ринку та ресурсів	Можливі конфлікти між партнерами; складність управління
Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)	Створення або придбання підприємства за кордоном	Повний контроль над діяльністю; довгострокові прибутки; зміцнення позицій на ринку	Високі витрати; значний рівень ризику; складність управління
Злиття і поглинання (M&A)	Купівля або об'єднання з іноземною компанією	Швидкий доступ до ринку; готова клієнтська база; зменшення конкуренції	Висока вартість; труднощі інтеграції компаній; культурні відмінності
Електронна комерція	Продаж товарів або послуг через цифрові онлайн-платформи	Глобальне охоплення; низькі витрати; швидкий вихід на міжнародний ринок	Висока конкуренція; кіберризик; залежність від цифрових платформ

Примітка. Розроблено автором на основі [43]

Найбільш характерними та ефективними способами інтернаціоналізації в умовах глобалізації є прямі іноземні інвестиції, спільні підприємства, злиття і поглинання, франчайзинг та електронна комерція. Саме ці форми міжнародної діяльності забезпечують підприємствам можливість швидкого виходу на глобальні ринки та простішу інтеграцію у міжнародні економічні процеси.

При виході на новий ринок не менш важливо здійснити маркетингову адаптацію, врахувавши всі вимоги іноземного ринку. Основне завдання даного етапу зробити продукт зрозумілим та максимально «своїм» для місцевого споживача, мінімізуючи бар'єри сприйняття. Адаптація повинна охоплювати всі складові комплексу маркетингу (або комплексу 4P), до яких включають продукт, ціну, місце реалізації та спосіб комунікації з посередниками та споживачами.

Для адаптації продукту необхідно здійснити технічну адаптацію (напруга, роземи, технічні параметри), культурну (адаптація смаків, кольорів та дизайнів пакування), стандарти якості та екологічність пакування. Разом з продуктом варто також переглянути ціну, врахувати купівельну спроможність місцевого населення та рівень інфляції. При ціноутворенні необхідно взяти до уваги митні збори, а також витрати на міжнародну логістику та страхування. Не менш важливим є розуміння місцевих каналів збуту та те який з каналів є найбільш популярним та ефективним на даному ринку (глобальні маркетплейси, роздільні мережі, локальні крамниці, цифрова дистрибуція). Завершальним етапом маркетингової адаптації є адаптація просування. На даному етапі відбувається мовна адаптація, вибір каналів комунікації з клієнтами, визначаються релігійні та соціальні табу для реклами [9].

Також в рамках глобалізації завдяки Big Data є можливість пропонувати кожному регіону індивідуальні рішення, зберігаючи при цьому єдиний глобальний стиль бренду.

Інструментарій етапу: A/B тестування, запуск пілотних рекламних кампаній на різних ринках для порівняння реакції; бенчмаркінг, вивчення досвіду успішних конкурентів, які вже адаптувалися на цьому ринку; метод фокус-груп, опитування представників місцевої аудиторії перед запуском

продукту.

Заключним етапом є реалізація стратегії та створення системи контролю. На цьому етапі відбувається практична реалізація стратегії, вихід компанії на зовнішній ринок. Водночас необхідно створити систему контролю, яка базуватиметься на KPI та цифрових системах аналітики. Додатково треба створити механізм зворотнього зв'язку, що дасть змогу оперативно змінювати тактику у випадку змін на ринку.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що успішна інтернаціоналізація базується на системному підході, який передбачає глибоке дослідження внутрішнього потенціалу підприємства, обґрунтований вибір цільових ринків, раціональний вибір способу виходу на міжнародний ринок, а також адаптацію маркетингового комплексу до специфіки зовнішнього середовища. Таким чином, стратегія інтернаціоналізації не є одноразовим рішенням, а виступає безперервним циклом аналізу, планування, реалізації та коригування.

1.3 Світовий досвід та моделі виходу компаній на зовнішні ринки

Для формування ефективної та практично обґрунтованої стратегії інтернаціоналізації доцільно звернутися до досвіду найуспішніших міжнародних компаній, які вже реалізували різні моделі виходу на зовнішні ринки та довели їх результативність у довгостроковій перспективі. Саме аналіз практичних кейсів дозволяє відійти від суто теоретичних підходів і перейти до розуміння реальних механізмів глобальної експансії бізнесу.

Світові компанії демонструють, що успішна інтернаціоналізація не є універсальним процесом, а формується залежно від галузі, рівня конкуренції, цифрової трансформації та здатності підприємства адаптуватися до локальних умов. Одні компанії орієнтуються на максимальну стандартизацію та масштабування бізнес-моделі, інші - на глибоку адаптацію до національних ринків, тоді як сучасні цифрові корпорації використовують мережеві та

платформні моделі розвитку.

Світовий досвід інтернаціоналізації підприємств свідчить про різноманітність підходів до виходу на зовнішні ринки та формування міжнародної присутності. У сучасних умовах глобалізації компанії використовують різні стратегічні моделі, що забезпечують їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Розгляд практичних прикладів провідних світових компаній наведено в табл. 1.4

Таблиця 1.4 – Типи стратегій найбільших компаній світу

Назва компанії	Тип стратегії (модель інтернаціоналізації)	Приклад адаптації
McDonald's	Транснаціональна модель (глобальний стандарт + локальна адаптація)	Стандартизація операційних процесів, франчайзинг, єдині глобальні стандарти якості; водночас локальна адаптація меню.
Unilever / Nestlé	Мультилокальна модель (децентралізація управління)	Зміна рецептур, рівня солодкості та ароматів продукції під смаки різних країн
Apple	Глобальна стандартизація	Єдиний дизайн і якість у всьому світі; розробка в США, виробництво в Азії
The Coca-Cola Company	Глобальна стандартизація бренду з культурним маркетингом	Локалізовані святкові кампанії до Різдва, Китайського Нового року, Рамадану
Amazon / Alibaba Group	Мережева (платформна) модель	Глобальні маркетплейси, що з'єднують продавців і покупців з різних країн
Action	Гібридна модель (дискаунт-ритейл)	Централізовані закупівлі та логістика + часткова адаптація асортименту до сезонного попиту в Європі
Netflix	Born Global / цифрова модель («glocal content»)	Локальний контент із глобальним розповсюдженням. Доступ до платформи з будь-якої точки світу.

Примітка. Авторська розробка [48, 51, 52, 54, 55, 58, 59, 62, 65].

McDonald's є класичним прикладом транснаціональної моделі інтернаціоналізації [21,48]. Компанія використовує стандартизовану систему операцій, франчайзинг та єдині глобальні стандарти якості, однак активно адаптує меню до місцевих ринків. Так, в Індії через релігійні обмеження відсутні

страви з яловичини, натомість пропонується McAlloo Tikki. У Франції до асортименту включено локалізовані позиції, зокрема десерти на кшталт макарунів, а також адаптовані напої, включно з вином у ресторанах McCafé-формату. Це дозволяє компанії зберігати глобальний бренд при високому рівні локальної інтеграції [32].

Unilever та Nestlé є представниками мультилокальної моделі [28, 55, 59] Їхня стратегія базується на децентралізації управління та значній автономії локальних підрозділів. У випадку Nestlé адаптація охоплює не лише рецептуру харчових продуктів, а й сенсорні характеристики - рівень солодкості, ароматизацію та інтенсивність смакових і запахових добавок у побутових і харчових товарах. Unilever, у свою чергу, адаптує побутову хімію та косметичні засоби під кліматичні умови, рівень забруднення та споживчі звички різних країн, змінюючи формули та маркетингові повідомлення.

Apple є прикладом транснаціональної стратегії та глобальної стандартизації. Компанія забезпечує однаковий дизайн, функціональність і якість продуктів у всьому світі, мінімізуючи локальні модифікації [53,54]. Водночас міжнародна стратегія Apple базується на глобальному розподілі виробництва: розробка здійснюється у США, ключові компоненти виготовляються в Азії та Європі, а фінальна збірка зосереджена переважно в Китаї та Індії. Це дозволяє компанії ефективно використовувати переваги глобальних ланцюгів вартості.

The Coca-Cola Company [62] демонструє модель глобальної стандартизації бренду з елементами культурного маркетингу. Компанія зберігає єдину впізнавану айдентику, але активно адаптує рекламні кампанії до культурних подій різних країн. Зокрема, Coca-Cola створює локалізовані святкові кампанії до Різдва, Китайського Нового року, Рамадану та національних свят, використовуючи місцеві символи, традиції та мовні особливості для підвищення емоційної залученості споживачів [40].

Amazon та Alibaba Group є прикладами мережевої (платформної) моделі інтернаціоналізації [52, 65]. Вони створили глобальні цифрові екосистеми, які

поєднують продавців і споживачів з різних країн. Amazon розвиває міжнародну логістичну інфраструктуру та локалізовані маркетплейси, тоді як Alibaba активно інтегрує малі та середні підприємства в глобальну електронну комерцію через платформи e-commerce та фінансові сервіси. Саме e-commerce зараз є одним з найпростіших способів інтернаціоналізації.

Action є прикладом гібридної моделі міжнародної експансії у сфері дискаунт-ритейлу [51]. Компанія використовує стандартизовану операційну модель із централізованими закупівлями та оптимізованою логістикою, що забезпечує низькі ціни. Водночас асортимент товарів частково адаптується до локальних ринків залежно від споживчих вподобань та сезонного попиту в окремих країнах Європи, що дозволяє поєднувати ефективність масштабу з гнучкістю.

Netflix є представником Born Global моделі та цифрової моделі інтернаціоналізації [50]. Компанія здійснила стрімке глобальне масштабування, одночасно виходячи на десятки ринків. Особливістю Netflix є стратегія «glocal content» - інвестування у локальне виробництво контенту з подальшим глобальним розповсюдженням. Наприклад, південнокорейський серіал «Гра в кальмара» та іспанський серіал «Паперовий будинок» стали міжнародними продуктами саме завдяки глобальній платформі компанії. Так компанія легше виходить на нові ринки та отримує прихильність місцевого населення [58].

Отже, досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що вихід на зовнішні ринки здійснюється різними шляхами залежно від цілей, можливостей організації та умов глобального середовища. У сучасній економіці інтернаціоналізація характеризується поєднанням різних стратегічних підходів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та підвищувати свою конкурентоспроможність. Найбільш ефективними залишаються ті бізнес-моделі, які забезпечують баланс між глобальною ефективністю та локальною гнучкістю.

Водночас окремим сучасним трендом є розвиток компаній типу Born Global, які, на відміну від класичних транснаціональних корпорацій, не будують свою стратегію навколо глибокої локалізації, а від самого початку орієнтуються

на створення універсального продукту або послуги, придатних для глобального використання.

Висновки до розділу 1

1. У підрозділі 1.1 узагальнено теоретичні підходи до сутності та еволюції інтернаціоналізації діяльності організацій. Доведе, що інтернаціоналізація трансформувалася від класичних експортоорієнтованих моделей до комплексних глобальних бізнес-стратегій, які базуються на гнучкості, цифровізації та здатності підприємств адаптуватися до різних ринкових умов. Доведено, що сучасні підходи поєднують елементи поступового розвитку (Uppsala model) та швидкої глобальної експансії (Born Global), що відображає динамічний характер міжнародного бізнес-середовища.

2. У підрозділі 1.2 досліджено процес формування стратегії інтернаціоналізації та охарактеризовано його основні етапи. Встановлено, що ефективна міжнародна експансія потребує послідовного виконання аналітичних, планувальних та реалізаційних дій, починаючи з визначення мотивів виходу на зовнішні ринки та завершуючи системою контролю й коригування стратегії. Обґрунтовано, що ключовими факторами успіху є комплексна оцінка потенціалу підприємства, обґрунтований вибір цільових ринків, раціональний спосіб входу та адаптація маркетингового комплексу до умов глобального середовища.

3. У підрозділі 1.3 узагальнено світовий досвід реалізації стратегій інтернаціоналізації на прикладі провідних міжнародних компаній. Виявлено, що сучасні моделі виходу на зовнішні ринки є різноманітними та включають як глобальну стандартизацію, так і глибоку локальну адаптацію, а також платформні та мережеві підходи. Доведено, що найбільш ефективними є гібридні стратегії, які забезпечують баланс між глобальною ефективністю та локальною чутливістю, що дозволяє компаніям підвищувати конкурентоспроможність у динамічному міжнародному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ НА ТОВ ВИГІДНА ПОКУПКА

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Вигідна покупка»

Для створення ефективної стратегії інтернаціоналізації варто провести комплексний аналіз загальних показників компанії, а також характеристики соціально-економічних умов її функціонування на ринку. Що дасть можливість зрозуміти який потенціал до масштабування має компанія, а також її сильні та слабкі сторони. Товариство з обмеженою відповідальністю «Вигідна покупка», яке широко відоме під торговельною маркою «Аврора», є однією з провідних компаній роздрібної торгівлі в Україні. Підприємство спеціалізується на реалізації широкого асортименту товарів повсякденного вжитку за доступними цінами, дотримуючись принципу оптимального співвідношення ціни та якості.

За даними аналітичного сервісу «Опендатабот», «Аврора» входить до трійки лідерів роздрібної торгівлі, серед яких посідає третє місце поступившись у розмірах прибутку лише «АТБ» та «Сільпо-фуд» [12].

ТОВ «Вигідна покупка» було засноване в 2011 році та на сьогодні функціонує на ринку близько 15 років. Протягом свого розвитку компанія пройшла поетапну трансформацію: від невеликого торговельного магазину на ринку до масштабної національної мережі магазинів формату «біля дому».

У 2023-2024 роках компанія вийшла на міжнародний ринок, відкривши перші магазини в Румунії.

У 2025 році компанія анонсувала вихід на ринок Болгарії. Керівництво компанії також розглядає вихід на такі ринки, як Молдова та Узбекистан. У перспективі «Аврора» планує розширювати свою присутність і в інших країнах Східної Європи. Що свідчить про поступове перетворення з локального лідера на міжнародного гравця в сегменті мультимаркетів.

Центральний офіс компанії розташований у місті Полтава, де зосереджена переважна більшість ключових спеціалістів та структурних підрозділів, що здійснюють управління всієї торгівельною мережою. Загалом компанія має 4 офіси підтримки та 6 логістичних хабів, один з яких за кордоном.

Як свідчать результати дослідження RAU, проведеного спільно з YouControl, у 2025 році загальний виторг українських ритейлерів становив 2,09 трлн грн без урахування ПДВ. У номінальному вимірі, тобто без врахування інфляційного впливу, даний показник перевищив рівень 2024 року на 17,6%.

З урахуванням рівня інфляції, який у 2025 році становив 8%, реальний приріст оборотів галузі склав 9,6%. Для порівняння, за попередніми оцінками, реальний валовий внутрішній продукт України у 2025 році зріс на 2,2% [11].

Отримані результати свідчать про те, що ринок ритейлу в Україні розвивався швидшими темпами, ніж економіка країни загалом. Це вказує на поступове відновлення споживчого попиту та збереження високої ролі роздрібної торгівлі в структурі національної економіки навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Серед провідних компаній, що увійшли до топ-20 ритейлерів за обсягами обороту в 2025 році, представлені підприємства різних сегментів роздрібної торгівлі. Зокрема FMCG-оператори, компанії non-food сегменту, аптечні мережі та мережі автозаправних комплексів. Сукупно зазначені підприємства забезпечили близько 45% загального обороту ринку, що становить 949,3 млрд грн. В трійку лідерів входять мережі магазинів АТБ та Сільпо, а також компанія Епіцентр. У топ-5 також входять мережа магазинів формату one dollar store Аврора та продуктовий ритейлер Фора [37]. Таким чином, мережа займає одну з провідних позицій на ринку ритейлу України, входячи до топ-5 найбільших торговельних мереж.

У 2025 році, спостерігається зростання середньої суми безготівкових операцій на території України. Зокрема, у торговельній мережі середній чек становив близько 354 грн, тоді як у 2024 році цей показник дорівнював 330 грн, що свідчить про помірне зростання витрат споживачів у фізичному ритейлі [30].

У 2025 році на ринку споживчих товарів України спостерігається зростання купівельної активності у низці ключових категорій порівняно з попереднім роком. Зокрема, частка споживачів, які частіше купували продукти харчування, становила 14%, при цьому 38% респондентів збільшили витрати на цю категорію. У сегменті лікарських засобів 21% споживачів відзначили зростання частоти покупок, тоді як 36% зафіксували збільшення витрат [30]. Водночас у сегменті онлайн-ритейлу середній чек є суттєво вищим і становить орієнтовно 1150-1250 грн, що пояснюється більшою часткою оптових або планових покупок, а також вищою середньою вартістю товарів, що реалізуються через цифрові канали [33]. Попри поступове зростання купівельної активності, українці залишаються вибірковыми у витратах. У більшості регіонів найменше економлять на дитячих товарах, товарах для домашніх улюбленців, освіті та пальному. Натомість найчастіше заощаджують на товарах домашнього вжитку та побутовій хімії, одязі та взутті, а також косметичних засобах і парфумерії.

У 2025 році ключовим чинником формування споживчої поведінки залишається цінова чутливість населення. Спостерігається тенденція до зростання попиту на дискаунтерні формати торгівлі, більш раціонального планування покупок, а також підвищеної реакції споживачів на акційні пропозиції та продукцію private label. Попри складні економічні умови, купівельна активність демонструє поступове відновлення, яке відбувається швидшими темпами, ніж очікувалося. Водночас магазини формату «біля дому» зберігають стабільно високу популярність серед споживачів і залишаються одним із ключових форматів роздрібної торгівлі.

З метою більш детального розуміння структури споживчого попиту доцільно перейти до аналізу офлайн- та онлайн-форматів здійснення покупок у роздрібній торгівлі. Базові покупки українці переважно здійснюють у фізичних магазинах. Зокрема, 76% споживачів купують офлайн продукти харчування (72% у 2024 році), 63% - лікарські засоби (59% у 2024 році), а 66% - товари домашнього вжитку та побутову хімію (64% у 2024 році).

Водночас онлайн-сегмент продовжує зміцнювати свої позиції. У 2025 році 18% українців купували електроніку та побутову техніку онлайн (17% у 2024 році), 18% – косметичні засоби та парфумерію (15% у 2024 році), 17% – одяг і взуття (15% у 2024 році).

У 2025 році спостерігається підвищення раціональності споживчої поведінки, що проявляється у зменшенні імпульсивних покупок та зростанні частки планових витрат. Споживачі активніше використовують програми лояльності, акційні пропозиції та кешбек-сервіси, а також приділяють більше уваги економічності та формату товарів. Водночас зберігається стабільний попит на товари, пов'язані з доглядом за собою, зокрема у сегментах декоративної косметики та парфумерії, де спостерігається зростання продажів, яке перевищує довоєнні показники [30].

Наступним етапом дослідження є визначення ключових конкурентів підприємства. З цією метою доцільно встановити систему критеріїв, за якими компанії відносяться до конкурентів. До таких показників належать: широка географія діяльності в Україні; цільова аудиторія: масовий роздрібний покупець; подібний портфель продуктів: Non-Food retail; подібний ціновий сегмент: низький або середній ціновий сегмент; фінансові показники: порівнянний масштаб бізнесу; частка ринку.

Для узагальнення результатів конкурентного аналізу було сформовано порівняльну таблицю основних конкурентів ТОВ «Вигідна покупка». Основними критеріями відбору конкурентів та визначення порядку їх розташування в таблиці стали відповідність формату дискаунтера та іншим форматам, що орієнтовані на низький та середній ціновий сегмент, подібність товарного асортименту, а також співставний масштаб діяльності. Кожне з обраних підприємств характеризується наявністю специфічних особливостей діяльності, а також власних унікальних конкурентних переваг, що визначають їх позиції на ринку та формують індивідуальні підходи до ведення конкурентної боротьби. Узагальнені дані конкурентного аналізу відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1- Конкурентний аналіз ТОВ «Вигідна покупка»

Критерій	Аврора	Копійочка	Червоний маркет	EVA	Prostor	АТБ
Рівень конкуренції		Прямий	Прямий	Непрямий	Непрямий	Непрямий
К-сть магазинів	1 800+	500+	175+	1 100+	450+	1 320+
Географія присутності	Україна + Румунія	Переважно захід та центр	Переважно схід і центр	Вся Україна	Вся Україна	Вся Україна
Формат діяльності	Дискаунтер / one dollar store	Дискаунтер	Дискаунтер	Дрогері-мережа	Дрогері-мережа	Продуктовий ритейл / дискаунтер
Цільова аудиторія	Масовий економ-сегмент	Масовий економ-сегмент	Масовий економ-сегмент	Жінки, сім'ї	Жінки, сім'ї	Масовий споживач
Асортимент товарів	Товари для дому, побутова хімія, косметика, декор, іграшки, канцелярія	Товари для дому, побутова хімія, господарські та косметичні товари	Товари для дому, побутова хімія, господарські товари	Косметика, гігієна, парфумерія	Косметика, гігієна, парфумерія	Продукти харчування, товари першої необхідності
Чистий дохід (2025)	49 млрд грн.	4,5-5,5 млрд грн	900 млн-1,1 млрд грн.	31,8 млрд грн.	4,2-4,7 млрд грн.	247,3 млрд грн.

Примітка. Розроблено автором на основі [5, 27, 22, 26, 46, 47].

ТОВ «Вигідна покупка», мережа мультимаркетів «Аврора», є однією провідних лідерів українського ринку ритейлу у форматі one-dollar store. За результатами 2025 року чистий дохід компанії досяг 49 млрд грн, а мережа розрослася до понад 1 800 об'єктів. Позиціонування на ринку орієнтоване на масовий економ-сегмент із товарним асортиментом повсякденного вжитку за дуже низькими цінами. Однією з ключових відмінностей від більшості конкурентів є те, що магазини відкриваються як у великих містах, так і в невеличких містечках та селах, а також компанія відкриває магазини різних форматів, від маленьких магазинів «біля дому» до великих мултирмаркетів. Також компанія має власну логістичну мережу та логістичні хаби, що зменшує витрати на логістику та дає більше контролю. Крім того, підприємство успішно реалізує стратегію інтернаціоналізації, відкривши свої магазини в Румунії [5].

Важливою конкурентною перевагою «Аврори» є розвиток цифрових

сервісів для покупців. Окрім інтернет-магазину та мобільного застосунку, компанія впровадила функцію сканування товарів безпосередньо в торговому залі, що дозволяє покупцям переглядати актуальні ціни, самостійно формувати віртуальний кошик під час покупок та здійснювати оплату через каси самообслуговування. Це скорочує час обслуговування, підвищує зручність процесу покупки та покращує клієнтський досвід.

Наближчим прямим конкурентом формату one-dollar store є мережа магазинів «Копійочка». Компанія спеціалізується на реалізації товарів повсякденного попиту та орієнтується на масового споживача економ-сегменту. Станом на 2025 рік мережа налічує понад 500 магазинів, переважно у західних та центральних регіонах України, а чистий дохід від реалізації оцінюється на рівні 4,5–5,5 млрд грн.

Особливістю «Копійочки» є стратегія локального лідерства на ринку Західної України. На відміну від «Аврори», компанія не була орієнтована на агресивну загальнонаціональну експансію, натомість зосередилася на посиленні своїх позицій у західних областях, де сформувала високий рівень впізнаваності бренду та довіри споживачів. Значна частина нових торговельних точок відкривається у невеликих містах, районних центрах та сільській місцевості, що дозволяє ефективно охоплювати локальні ринки. Також компанія розвиває власні бренди у категоріях побутової хімії, паперово-гігієнічної продукції, засобів особистої та жіночої гігієни, а також товарів для догляду за волоссям, що сприяє підвищенню маржинальності та формуванню лояльності покупців [15, 27].

Додатковим інструментом залучення та утримання клієнтів у мережі «Копійочка» є програма лояльності «Кошик вихідного дня», яка враховує особливості поведінки споживачів у невеликих містах і районних центрах. Компанія виходить з того, що значна частина мешканців таких населених пунктів працює або навчається у більших містах та повертається додому на вихідні. У межах програми покупцям з понеділка по суботу нараховується 1% бонусних гривень від суми та 5% у неділю, що стимулює здійснення покупок

саме у вихідні дні та сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Мережа магазинів «Червоний маркет» також є одним із прямих конкурентів «Аврори» у сегменті непродовольчого дискаунтерного ритейлу. Станом на 2025 рік компанія налічує понад 175 магазинів, переважно у східних та центральних регіонах України, а чистий дохід від реалізації становить приблизно 0,9–1,1 млрд грн. Особливістю «Червоного маркету» є концентрація на великих містах та міському ритейлі. На відміну від «Аврори», яка обрала формат «магазину біля дому», компанія орієнтується на локації з високим трафіком у центральних частинах міст і використовує компактні торговельні площі 100–200 м². Мережа активно розвиває напрям власних торгових марок, базові товари повсякденного попиту. Також на відміну від інших конкурентів зі списку мережа не має повноцінного інтернет-магазину, обмежуючись інформаційним сайтом з акційними пропозиціями [7, 22].

Мережа EVA [26] є одним із найбільших гравців українського ринку дрогері-ритейлу та непрямим конкурентом ТОВ «Вигідна покупка» у товарних категоріях косметики, гігієни та засобів догляду. Станом на 2025 рік компанія налічує понад 1 100 магазинів по всій Україні, а чистий дохід від реалізації становить близько 31,8 млрд грн, що підтверджує її сильні ринкові позиції.

На відміну від дискаунтерів, EVA має іншу модель присутності: магазини переважно розташовані у великих містах, торгових центрах, торговельних галереях та на центральних комерційних вулицях із високим пішохідним трафіком. Також компанія має 5 власних розподільчих центрів

Сильними сторонами EVA є розвинена брендова екосистема, що включає міжнародні бренди такі як L'Oréal, Nivea, Gillette, а також понад 70 власних торгових марок. Додатково компанія активно розвиває омніканальну модель продажів, близько 12% виручки припадає на e-commerce, зокрема через платформу EVA.ua. Водночас у порівнянні з «Авророю» конкуренція має товарний, а не форматний характер. EVA демонструє менше проникнення в малі міста, нижчу присутність у сегменті товарів повсякденного non-food попиту та обмежену імпульсність у порівнянні з дискаунтерними мережами, що

спеціалізуються на товарах «біля дому» [20, 26].

Наступним конкурентом по розмірам мережі та близькості товарних груп є мережа магазинів Prostor. Дана мережа є непрямим конкурентом Аврори та одним із ключових гравців українського дрогері-ритейлу. Станом на 2025 рік компанія налічує близько 450 магазинів по всій Україні, а чистий дохід від реалізації становить приблизно 4,2–4,7 млрд грн.

Prostor є досить подібним до EVA по асортименту товарів, цільовій аудиторії. Торговельні точки розташовані переважно у великих містах, торгових центрах і на комерційних вулицях із високим трафіком. Частково компанія починає розвивати формат магазинів «біля дому», однак цей напрямок ще не є домінуючим. Компанія також має власні торгові марки, зараз їх більше 20. Мережа не обмежується лише офлайн магазинами, але й активно розвиває e-commerce через свій сайт та застосунок.

Ключовою відмінністю Prostor є інноваційний розвиток цифрової взаємодії з клієнтом. Компанія однією з перших у дрогері-сегменті впровадила гейміфікацію в мобільному застосунку: користувачі можуть брати участь в іграх, виконувати завдання, використовувати трекер доглядових звичок і отримувати бонуси за активність. Така модель базується на глибокому дослідженні споживчої поведінки та спрямована на формування високої лояльності. Prostor фактично став одним із перших ритейлерів у сегменті, який системно інтегрував ігрові механіки у клієнтський досвід [24, 46].

Останнім зі списку конкурентів є мережа АТБ, лідер на ринку ритейлу і в Україні за фінансовими показниками. Станом на 2025 рік компанія налічує понад 1 250 магазинів по всій території України, а чистий дохід від реалізації становить близько 247,3 млрд грн, що суттєво перевищує показники інших досліджуваних мереж.

АТБ є непрямим конкурентом Аврори, оскільки основу асортименту становлять продукти харчування та товари першої необхідності. Водночас компанія активно розвиває категорії побутової хімії, товарів для дому та інших непродовольчих товарів, що частково перетинаються з асортиментом Аврори.

Також в АТБ цільова аудиторія є спільною з Авророю. Покупки в АТБ є постійними та плановими, тоді як в Аврорі мають більш імпульсивний характер. Таким чином конкуренція відбувається не лише за товар, а й за частку щоденного споживчого бюджету населення.

Однією з ключових конкурентних переваг АТБ є найбільша серед українських ритейлерів логістична система, яка включає власні розподільчі центри, централізовану систему постачання та власний автопарк. Водночас важливу роль відіграє розвиток власних торгових марок в мережі є 3 основних які вміщують в собі понад 800 товарів. Особливістю розміщення магазинів є орієнтація на зони високого споживчого попиту: спальні райони, житлові масиви, транспортні вузли та вулиці з інтенсивним пішохідним трафіком. Таким чином конкуренція відбувається не лише за товар, а й за частку щоденного споживчого бюджету населення.

Додатковою перевагою є цифровізація процесу покупки. У магазинах впроваджуються рішення, які дозволяють клієнтам формувати кошик у мобільному застосунку, сканувати товари під час покупок та здійснювати оплату через мобільний телефон, без необхідності взаємодії з традиційною касою, що підвищує швидкість та зручність обслуговування [25, 47].

Проведений конкурентний аналіз свідчить, що ринок роздрібної торгівлі України характеризується високим рівнем сегментації та одночасною конкуренцією різних бізнес-моделей: продуктових мереж, дрогері-ритейлу та поп-food дискаунтерів. Кожен із розглянутих гравців займає окрему конкурентну нішу та формує унікальну модель створення споживчої цінності через поєднання масштабу, цінової політики, асортименту та клієнтського досвіду.

ТОВ «Вигідна покупка» (мережа «Аврора») демонструє одну з найдинамічніших моделей розвитку та входить до числа лідерів ринку завдяки поєднанню масштабної експансії, низькоцінового позиціонування та високої операційної ефективності. Ключовими факторами конкурентної переваги є національне покриття (понад 1 800 магазинів), мультиформатність торгових точок, розвинена логістична інфраструктура та цифровізація процесів покупки,

що формує високу доступність і зручність для масового споживача. Додатково компанія посилює свої позиції за рахунок міжнародної експансії та розвитку імпульсного попиту в сегменті товарів повсякденного non-food використання.

Прямі конкуренти дискаунтерного формату «Копійочка» та «Червоний маркет» відрізняються регіональною спеціалізацією та менш агресивною експансією, що обмежує їх масштаб, але дозволяє формувати сильні позиції у локальних ринках. Дрогері-ритейлери EVA та Prostor конкурують переважно у товарному сегменті та фокусуються на beauty-екосистемах, цифрових сервісах і персоналізованому клієнтському досвіді, однак мають менше проникнення в малих населених пунктах і слабшу присутність у широкому non-food сегменті.

АТБ як найбільший гравець ринку формує інший конкурентний полюс, де ключову роль відіграють масштаб, логістична інфраструктура, власні торгові марки та оптимізація ланцюгів постачання. При цьому конкуренція між АТБ та «Авророю» має не стільки товарний, скільки поведінковий характер за частку споживчого бюджету та частоту покупок, оскільки перша орієнтується на планові закупівлі, а друга на імпульсний попит.

Узагальнено, конкурентне середовище Аврори можна охарактеризувати як неоднорідне: компанія одночасно конкурує з регіональними дискаунтерами за формат і масштаб, з дрогері-мережами за частину товарних категорій, та з АТБ за загальну споживчу частку витрат. Саме здатність ефективно поєднувати масштаб, цінову доступність, швидку експансію та цифрові сервіси визначає Аврору як одного лідерів ринку рітейлу.

Проведений аналіз конкурентного середовища дозволив визначити позиції ТОВ «Вигідна покупка» на ринку, а також виявити основні фактори, що формують його конкурентні переваги та обмеження. Водночас для комплексної оцінки стратегічного становища підприємства важливим є також врахування внутрішнього потенціалу компанії та впливу зовнішнього середовища. З цією метою доцільним є проведення SWOT-аналізу. У результаті проведення SWOT-аналізу ТОВ «Вигідна покупка» (табл. 2.2) було визначено стратегічні орієнтири подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «Вигідна покупка»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідерські позиції на ринку non-food ритейлу України. 2. Широка мережа, 1800 магазинів, та висока впізнаваність бренду. 3. Ефективна логістична інфраструктура та система постачання. 4. Конкурентна цінова політика завдяки формату дискаунтера. 5. Диверсифікований асортимент з акцентом на товари повсякденного вжитку. 6. Ефективна бізнес-модель на основі LEAN-методології 7. Високий рівень цифровізації та автоматизації бізнес-процесів 8. Стабільне зростання фінансових показників 9. Велика база партнерів та постачальників в Україні та за кордоном. 10. Наявність власної лабораторії контролю та перевірки якості продукції. 11. Активна політика корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). 12. Міжнародна присутність, понад 50 магазинів у Румунії 13. Залучення інституційного капіталу міжнародного рівня	1. Висока залежність від імпорتنих товарів та постачальників. 2. Значна потреба у капіталовкладеннях для подальшого масштабування мережі. 3. Критична залежність від тотальної оптимізації процесів 4. Обмежені можливості підвищення маржинальності через жорстку прив'язку бренду до формату дискаунтера. 5. Висока чутливість бізнес-моделі до ефективності внутрішньої логістики та стабільності розподільчих центрів. 6. Відносно невисокий рівень впізнаваності бренду на міжнародних ринках.
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Подальше розширення мережі на ринку Румунії. 2. Вихід на нові міжнародні ринки Болгарію та Молдову. 3. Зростання попиту на формат магазинів низьких цін. 4. Масштабування власного каналу електронної комерції інтернет-магазину, мобільного додатку. 5. Розширення співпраці з українськими та європейськими виробниками. 6. Вихід на фондовий ринок. 7. Підвищення рівня відповідності європейським стандартам якості товарів та корпоративного управління.	1. Фізичне руйнування магазинів, складів та логістичної інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів і бойових дій. 2. Зростання геополітичної нестабільності та руйнування логістичних ланцюгів. 3. Зростання інфляції 4. Коливання курсу гривні. 5. Ризик втрати магазинів на тимчасово окупованих або прифронтових територіях 6. Посилення регуляторних вимог та митних бар'єрів при виході на нові міжнародні ринки. 7. Зростання вартості логістики та транспортних витрат. 8. Зростання тарифів на комерційну нерухомість. 9. Зростання цін на паливо 10. Зростання цін на електроенергію. 11. Зростання конкуренції із міжнародними мережами.

Аналіз сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища показав, що найбільш доцільною є стратегія обмеженого зростання. Враховуючи SWOT-аналіз ТОВ «Вигідна покупка» створюємо матрицю SWOT-аналізу (табл 2.3) для визначення стратегії підприємства.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Вигідна покупка»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СіМ» = 20	Поле «СіЗ» = 24
Слабкі сторони	Поле «СлМ» = 13	Поле «СлЗ» = 17

Дана стратегія передбачає збереження наявних конкурентних позицій компанії на ринку за рахунок поступового та контрольованого розширення мережі, підвищення операційної ефективності, розвитку цифрових сервісів та оптимізації логістичних процесів. Водночас вона орієнтована на мінімізацію ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища, та адаптацію до змін споживчого попиту без надмірної агресивної експансії.

Тому доцільно провести PESTEL-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори впливу. Результати проведеного аналізу представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - PESTLE-аналіз ТОВ «Вигідна покупка»

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Військова ситуація	0,4	5	2	Міграційні процеси	0,40	4	1,60
Процеси євроінтеграції та гармонізації законодавства	0,25	4	1	Популяризація тренду на ощадливе споживання	0,35	5	1,75
Зміни в митному та податковому законодавстві щодо імпорту	0,35	4	1,4	Популяризація форматів магазинів «біля дому»	0,25	3	0,75
Сума	1,00	13	4,40	Сума	1,00	12	4,10
Середня оцінка впливу політичних факторів		4,33		Середня оцінка впливу соціальних факторів		4,00	
Сила впливу політичних факторів			критичний	Сила впливу соціальних факторів			значний

Продовження табл. 2.4

Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Валютні коливання	0,30	5	1,50	Розвиток цифрових каналів продажу	0,35	4	1,40
Зростання тарифів на паливо та електроенергію	0,20	4	0,80	Автоматизація логістичної інфраструктури	0,4	5	2,00
Платоспроможність споживачів	0,25	4	1,00	Впровадження кас самообслуговування та IT-систем у магазинах	0,25	3	0,75
Зростання рівня інфляції	0,25	4	1,00				
Сума	1,00	16	4,30	Сума	1,00	12	4,15
Середня оцінка впливу економічних факторів		4,25		Середня оцінка впливу технологічних факторів		4	
Сила впливу політичних факторів			значний	Сила впливу технологічних факторів			значний
Юридичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Екологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Зміни в законодавстві	0,30	5	1,50	Екологічні вимоги до утилізації відходів	0,20	4	0,80
Адаптація стандартів безпеки та сертифікації товарів до норм ЄС	0,25	4	1,00	Проблеми енергоменеджменту та переходу на енергоефективні системи	0,30	3	0,9
Посилення податкового та фіскального контролю роздрібних мереж	0,15	3	0,45	Нормативні вимоги ЄС та України щодо еколог. пакувал. матеріалів	0,3	4	1,2
Складність правових процедур реєстрації бізнесу за кордоном.	0,30	4	1,20	Підвищення уваги споживачів до екологічності продукції	0,20	3	0,60
Сума	1,00	16	4,15	Сума	1,00	14	3,50
Середня оцінка впливу юридичних факторів		4		Середня оцінка впливу екологічних факторів		3,50	
Сила впливу юридичних факторів			значний	Сила впливу екологічних факторів			значний

За результатами проведеного PESTLE-аналізу встановлено, що діяльність ТОВ «Вигідна покупка» перебуває під суттєвим впливом факторів зовнішнього середовища. Найбільший вплив мають політичні фактори, середня оцінка яких становить 4,33 бала, що відповідає критичному рівню впливу. Ключовими чинниками є військова ситуація в Україні, процеси євроінтеграції та зміни у

митному й податковому законодавстві, які безпосередньо впливають на стабільність операційної діяльності та перспективи міжнародного розвитку компанії.

Загалом результати PESTLE-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище створює як ризики, так і можливості для подальшого розвитку ТОВ «Вигідна покупка». Найбільшої уваги з боку менеджменту потребують політичні, економічні та технологічні чинники, оскільки саме вони визначатимуть ефективність реалізації стратегії інтернаціоналізації та подальшого масштабування компанії на міжнародних ринках. Отже, у результаті аналізу соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Вигідна покупка» встановлено, що підприємство є одним із провідних гравців українського ринку роздрібної торгівлі у форматі non-food дискаунтера та перебуває на етапі активного розвитку й міжнародної експансії. Компанія трансформувалася з локального бізнесу у масштабну національну мережу та поступово зміцнює свої позиції на зовнішніх ринках.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Вигідна покупка»

Для розробки та ефективної реалізації стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка» необхідно провести комплексний аналіз його фінансово-економічного стану. Використовуючи фінансову звітність ТОВ «Вигідна покупка», яка представлена у Додатках А-В, за 2023-2025 рр. здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності. Отримані результати представлені у табл. 2.5, що дозволяє ідентифікувати наявні ресурсні можливості, а також чітко окреслити внутрішні проблеми та обмеження.

Таблиця 2.5 – Характеристика економічних показників ТОВ «Вигідна покупка»

Показник	2023 рік (тис. грн)	2024 рік (тис. грн)	2025 рік (тис. грн)	Абсолютне відхилення 2025 рік (тис. грн)		Відносне відхилення 2025 рік (%)	
				2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік
Середня вартість сукупного капіталу	8 580 670	13 160 182	16 158 591	7 577 921	2 998 409	88,3%	22,8%
Середня вартість власного капіталу	4 563 848	7 566 959	9 572 942	5 009 095	2 005 984	109,8%	26,5%
Середньорічна вартість основних засобів (тис. грн)	706 250	1 690 656	2 504 293	1 798 043	813 637	254,6%	48,1%
Середньорічна вартість нематеріальних засобів (тис. грн)	50 749	92 886	177 886	127 137	85 000	250,5%	91,5%
Середні залишки оборотних запасів (тис. грн)	2 028 597	3 295 855	4 367 056	2 338 459	1 071 201	115,3%	32,5%
Чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції (тис. грн)	27 014 149	37 980 639	49 249 512	22 235 363	11 268 873	82,3%	29,7%
Обсяг реалізованої продукції (тис. грн)	17 829 288	24 921 211	32 689 800	14 860 512	7 768 589	83,3%	31,2%
Операційні витрати (тис. грн)	4 542 010	7 661 516	10 632 237	6 090 227	2 970 721	134,1%	38,8%
Фонд оплати праці всіх працівників (тис. грн)	2 041 184	3 751 753	5 230 002	3 188 818	1 478 249	156,2%	39,4%
Середньомісячна плата одного працівника	14 339	24 940	29 872	15 533	4 932	108,3%	19,8%
Середньооблікова чисельність працівників (осіб)	11 863	12 536	14 590	2 727	2 054	23,0%	16,4%

Аналіз основних економічних показників ТОВ «Вигідна покупка» за період 2023–2025 років свідчить про стрімке масштабування діяльності підприємства та формування стійкої тенденції до зростання, що підтверджується позитивною динамікою більшості досліджуваних показників.

Середня вартість сукупного капіталу в 2025 році зросла до 16 158 591 тис.

грн, що на 22,8% більше порівняно з 2024 роком та на 88,3% більше порівняно з 2023 роком. Одночасно середня вартість власного капіталу збільшилася до 9 572 942 тис. грн, що на 26,5% та 109,8% більше відповідно, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Вартість основних засобів у 2025 році досягла 2 504 293 тис. грн, збільшившись на 48,1% порівняно з 2024 роком та на 254,6% порівняно з 2023 роком, а вартість нематеріальних активів склала 177 886 тис. грн, що на 91,5% та 250,5% більше відповідно. Це вказує на активне інвестування підприємства у матеріально-технічну базу та цифрові ресурси.

Середні залишки запасів у 2025 році становили 4 367 056 тис. грн, що на 32,5% більше порівняно з 2024 роком та на 115,3% більше порівняно з 2023 роком, що пов'язано з розширенням масштабів діяльності та зростанням товарообороту. Підтвердженням цього є збільшення чистого доходу від реалізації продукції до 49 249 512 тис. грн, що на 29,7% більше порівняно з 2024 роком та на 82,3% більше порівняно з 2023 роком. Разом зі зростанням обсягів діяльності збільшилися й операційні витрати, які у 2025 році досягли 10 632 237 тис. грн та перевищили показник 2024 року на 38,8%, а показник 2023 року – на 134,1%. Аналогічна тенденція спостерігається щодо фонду оплати праці, який у 2025 році становив 5 230 002 тис. грн і зріс на 39,4% та 156,2% відповідно.

Середньооблікова чисельність працівників у 2025 році досягла 14 590 осіб, що на 16,4% більше порівняно з 2024 роком та на 23,0% більше порівняно з 2023 роком. Водночас середньомісячна заробітна плата зросла до 29 872 грн, що на 19,8% та 108,3% більше відповідно. Це свідчить про розширення кадрового потенціалу підприємства та підвищення рівня матеріального стимулювання працівників.

Отже, у 2025 році підприємство продовжило активний розвиток, про що свідчать зростання активів до 16 158 591 тис. грн, власного капіталу до 9 572 942 тис. грн, чистого доходу від реалізації продукції до 49 249 512 тис. грн та чисельності персоналу до 14 590 осіб. Незважаючи на збільшення витрат, позитивна динаміка доходів підтверджує ефективне розширення діяльності ТОВ

«Вигідна покупка». Також доцільно проаналізувати ефективність ресурсів, які використовує підприємство. Тому розрахуємо показники ділової активності в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика показників ділової активності ТОВ «Вигідна покупка»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025 р.	
				2023	2024
Коефіцієнт зносу основних засобів (%)	0,175	0,199	0,297	0,122	0,098
Фондовіддача (грн/грн)	38,250	22,465	19,666	(18,584)	(2,799)
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,491	4,328	4,856	0,365	0,528
Середній період обороту оборотних засобів	81,269	84,326	75,164	(6,105)	(9,162)
Коефіцієнт оборотності активів	3,148	2,886	3,048	(0,100)	0,162

У 2025 році показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Вигідна покупка», мають певні погіршення проте мають переважно позитивну динаміку. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс до 0,297, що на 0,098 більше ніж у 2024 році та на 0,122 більше ніж у 2023 році, що свідчить про накопичення зносу внаслідок активного використання активів.

Фондовіддача знизилася до 19,666 грн/грн, що на 2,799 менше ніж у 2024 році та на 18,584 менше ніж у 2023 році, що пояснюється швидшим зростанням вартості основних засобів порівняно з доходом.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс до 4,856 обороти, збільшившись на 0,528 та 0,365, що свідчить про прискорення їх використання. Відповідно середній період обороту скоротився до 75,164 дня, що на 9,162 дня менше ніж у 2024 році та на 6,105 дня менше ніж у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності активів становив 3,048 обороти, що на 0,162 більше ніж у 2024 році, але на 0,100 менше ніж у 2023 році, що свідчить про

часткове відновлення ефективності використання активів.

Отже, у 2025 році спостерігається підвищення ефективності оборотних ресурсів при одночасному зниженні фондівдачі та зростанні зносу основних засобів, що вказує на потребу оновлення матеріально-технічної бази.

Далі варто розглянути фінансові показники (табл. 2.7), адже вони є одними з найбільш важливих індикаторів успіху.

Таблиця 2.7 – Характеристика фінансових показників ТОВ «Вигідна покупка», тис.грн.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025 р.		Відносне відхилення 2025 р., %	
				2023	2024	2023	2024
Валовий прибуток	9 184 861	13 059 428	16 559 712	7 374 851	3 500 284	80,3%	26,8%
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	4 713 074	5 500 999	6 136 200	1 423 126	635 201	30,2%	11,5%
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	4 605 496	5 039 354	5 476 291	870 795	436 937	18,9%	8,7%
Чистий прибуток (збиток)	4 238 624	4 086 019	4 518 310	279 686	432 291	6,6%	10,6%

У 2025 році ТОВ «Вигідна покупка» демонструє стійке зростання прибутковості, що зумовлено розширенням обсягів реалізації та підвищенням ефективності операційної діяльності. Валовий прибуток у 2025 році становив 16 559 712 тис. грн, що на 3 500 284 тис. грн (26,8%) більше порівняно з 2024 роком та на 7 374 851 тис. грн (80,3%) більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про зростання ефективності основної діяльності та збільшення обсягів реалізації.

Прибуток від операційної діяльності зріс до 6 136 200 тис. грн, що перевищує рівень 2024 року на 635 201 тис. грн (11,5%) та 2023 року на 1 423 126 тис. грн (30,2%). Прибуток від звичайної діяльності у 2025 році становив 5 476

291 тис. грн, що на 436 937 тис. грн (8,7%) більше ніж у 2024 році та на 870 795 тис. грн (18,9%) більше ніж у 2023 році, що підтверджує стабільність фінансових результатів підприємства. Чистий прибуток досяг 4 518 310 тис. грн, збільшившись на 432 291 тис. грн (10,6%) порівняно з 2024 роком та на 279 686 тис. грн (6,6%) порівняно з 2023 роком. Помірні темпи зростання чистого прибутку порівняно з валовим і операційним прибутком пояснюються зростанням податкового навантаження та інших фінансових та операційних витрат. В результаті аналізу можна констатувати позитивну динаміку всіх показників компанії проте водночас графік чітко ілюструє розрив між комерційною ефективністю продажів та фінальним фінансовим результатом. У той час як валовий прибуток стрімко зростає (+80,3%), чистий прибуток демонструє стриману динаміку (+6,6% порівняно з 2023 роком). Це підтверджує тиск зростаючого податкового та адміністративного навантаження, що є ключовим фінансовим ризиком в процесі капіталомісткої інтернаціоналізації. Наступним кроком дослідження є аналіз показників рентабельності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Характеристика показників рентабельності ТОВ «Вигідна покупка»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2025 р.	
				2023	2024
Рентабельність сукупного капіталу (%)	49,397	31,048	27,962	(21,435)	(3,086)
Рентабельність власного капіталу (%)	92,874	53,998	47,199	(45,675)	(6,799)

Згідно з результатами аналізу у 2025 році спостерігається зниження показників рентабельності ТОВ «Вигідна покупка». Рентабельність сукупного капіталу становила 27,962%, що на 3,086 в.п. менше порівняно з 2024 роком та на 21,435 в.п. менше порівняно з 2023 роком. Це пов'язано з випереджаючим зростанням капіталу відносно прибутку.

Рентабельність власного капіталу також знизилася до 47,199%, що на 6,799 в.п. менше ніж у 2024 році та на 45,675 в.п. менше ніж у 2023 році, що свідчить про зменшення ефективності використання власних ресурсів на тлі розширення діяльності. Безпосередньою причиною такого розриву є процес інтернаціоналізації компанії, який активно розпочався у 2023 році з виходу на ринок Румунії. Запуск закордонного підрозділу вимагав масштабних випереджаючих капіталовкладень в іноземну інфраструктуру, операційне розгортання та логістику. Оскільки капітальна база зросла одномоментно, а нові румунські філії ще перебувають на етапі виходу на планову потужність та окупність, виник тимчасовий спад, який і зумовив зниження відносних показників ефективності капіталу.

Отже, результати фінансово-економічного аналізу свідчать про те, що ТОВ «Вигідна покупка» у 2023–2025 роках перебуває на етапі активного масштабування діяльності, що проявляється у зростанні активів, виручки, прибутку та розширенні ресурсної бази. Підприємство вже знаходиться у процесі міжнародної експансії, що підтверджує його стратегічну орієнтацію на зовнішні ринки. Водночас ефективність використання ресурсів має неоднорідний характер: підвищення оборотності оборотних активів і скорочення періоду їх обігу супроводжується зниженням фондівіддачі та рентабельності капіталу, що є наслідком активної інвестиційної політики та випереджаючого зростання активів порівняно з прибутком.

У цілому фінансовий стан підприємства є достатньо стійким для продовження міжнародної експансії, однак подальший розвиток на зовнішніх ринках потребує підвищення ефективності використання капіталу, оптимізації витрат та зростання рентабельності для зміцнення конкурентних позицій.

2.3. Оцінювання потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка» існуючої стратегії зовнішньоекономічної діяльності

Для об'єктивної оцінки потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна

покупка» варто почати з огляду загальної стратегії організації, моделі бізнесу, наявних партнерів та ресурсів.

Місія дозволяє визначити напрям розвитку та формує єдину логіку діяльності підприємства, тож огляд компанії було розпочато з неї. Місія «Аврори»: покращувати повсякденне життя людей, роблячи товари для дому і душі доступнішими [16]. Місія чітко відповідає фактичній стратегії компанії - орієнтації на клієнта, технологічний розвиток і соціальну відповідальність. Водночас характеризує причину вибору компанією формату дискаунтера. Розглядаючи стратегічні перспективи розвитку компанії варто зазначити, що в часи геополітичної нестабільності, криз та війни, цінова чутливість населення зростає, в результаті чого магазини низьких цін отримують сприятливі умови для росту.

Компанія ТОВ «Вигідна покупка» здійснює роздрібну торгівлю широким асортиментом товарів, орієнтованих на повсякденні потреби населення. До ключових напрямів продукції входять: товари для дому, саду та городу, побутова хімія, електроніка, товари для кухні, їжа, іграшки, товари групи краса та здоров'я, канцелярія, товари для туризму, рибалки, спорту, товари групи текстиль та сезонними товарами [37].

Асортимент компанії є динамічним і постійно оновлюється - «Аврора» активно відстежує попит, гнучко вводить нові позиції й оперативно вилучає ті, що втратили актуальність. Такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та споживчих трендів. Водночас завдяки цьому компанія вирішує один з ключових своїх ризиків, втому покупця. Так як в структурі продажів переважають імпульсивні покупки, дуже важливо зберігати відчуття новизни у клієнтів, що в результаті збільшить кількість візитів.

Головною умовою за якої «Аврора» може давати найнижчі ціни на ринку є тотальна оптимізація усіх процесів. Компанія впровадила Lean-методології, оскільки її бізнес-модель ґрунтується на забезпеченні максимально низьких цін для кінцевого споживача. Досягнення цієї мети можливе не лише за рахунок вигідних умов закупівлі товарів, але й через системну оптимізацію внутрішніх

операційних процесів.

Lean-підхід дозволяє підприємству знижувати витрати на всіх етапах діяльності: від логістики та управління запасами до організації роботи магазинів без втрати якості продукції та рівня сервісу. Водночас він забезпечує стандартизацію процесів і запобігає виникненню хаосу в умовах масштабної мережевої структури. Таким чином, Lean-методологія виступає ключовим інструментом підтримання цінової конкурентоспроможності та ефективності операційної діяльності компанії [23].

Для підтримки хорошої репутації, зменшення скарг та повернень компанія робить все можливе, щоб забезпечити належний рівень якості. В Аврорі контроль якості продукції здійснюється на всіх етапах: на вході нового товару працює спеціалізований відділ якості, а при надходженні на склад вибірково перевіряється одна одиниця з кожної партії. Це забезпечує відповідність продукції внутрішнім стандартам компанії та законодавчим вимогам [14]. Також нещодавно компанія відкрила власну лабораторію якості у Полтаві, що стане одним з важливих кроків до активної експансії адже відповідність стандартам якості надзвичайно важлива на зовнішньому ринку [2].

Далі розглянемо стратегію розміщення магазинів. Основна частина магазинів мережі відповідає формату невеликого «магазин біля дому». Географія розміщення не обмежується великими містами, для розширення географії присутності Аврора також відкриває свої магазини в селах та невеликих містах.

Водночас кількість точок більше не стратегічна ціль. Раніше компанія планувала відкрити 2500 магазинів в Україні, але від цього орієнтиру відмовилися, оскільки сама цифра перестала відображати реальну ефективність.

Звертаючись до динаміки відкриттів мережі мємо таку статистику: у 2025 році було відкрито 235 магазинів в Україні, закрили 56, здебільшого через війну або зміну формату. Тож класичної проблеми мінусових точок наразі майже немає. Це означає, що проблема системно збиткових точок практично відсутня. Такий результат є наслідком жорсткого контролю локацій і постійної оптимізації мережі [39]. Проте один із ключових ризиків зараз - це насичення. У більшості

міст відкрито вже багато Аврор, і зростання за рахунок нових локацій поступово ускладнюється. Це цілком очікувано, адже масштабування має межі і це не може продовжуватися безкінечно, хоча компанія це розуміє, тому все частіше починають відкриватися великі «Аврори», що стало ще одним форматом масштабування. Дана ситуація є однією з передумов та причин інтернаціоналізації [3].

Для масштабування мережі однією з ключових умов є ефективна логістична система. Компанія вже має 5 логістичних хабів в Україні та 1 в Бакеу (Румунія). Для забезпечення стратегії інтернаціоналізації були сформовані департаменти: replenishment, internal transport, import operations та stock controlling. Зараз під Києвом будується великий хаб в три черги по 30 000 м². Він стане центром для розподільчих складів і імпорту. Будівництво хабу є інфраструктурною ставкою на подальше масштабування. Без сильної логістики ріст мережі на тисячі точок неможливий, тому розширення складських потужностей закладає основу для майбутнього зростання.

Для інтернаціоналізації необхідне розширення логістичної системи. На сьогодні Румунія формує близько 2% бізнесу. Аврора не виходить одночасно в кілька країн, а спочатку вибудовує хаб - модель, яку можна копіювати на інші ринки. Аврора анонсувала що після розбудови логістичної системи налагодження основних процесів наступним ринку експансії стане Болгарія [39].

За результатами аналізу в попередніх підрозділах відомо, що фінансові показники постійно зростають. Фінансово-економічний стан ТОВ «Вигідна покупка» за 2023–2025 роки є абсолютно стійким. Підприємство демонструє активне зростання чистого доходу до 49,25 млрд грн та подвоєння власного капіталу до 9,57 млрд грн. Високий рівень фінансової автономії дозволяє компанії розвиватися переважно за рахунок реінвестування внутрішнього прибутку, мінімізуючи кредитні ризики. Агресивне капіталомістке розгортання мережі та фінансування ІТ-інфраструктури логістики підтверджується стрімким нарощуванням основних засобів (+254,6%) та нематеріальних активів (+250,5%). Водночас фінансовий стан відображає перевищення витрат над чистим

прибутком, спричинене інтернаціоналізацією та виходом на ринок Румунії у 2023 році. Попри спад, поточна рентабельність залишається досить високою для ритейлу, а ділову активність підтверджує прискорення оборотності оборотних коштів до 75,1 дня. З огляду на це, подальше стратегічне спрямування фінансового менеджменту компанії має зміститися з кількісного росту на якісну.

Водночас не менш важливим є те що організація вже мала досвід залучення інвестицій. Horizon Capital, провідний фонд прямих інвестицій, що підтримує швидко зростаючі компанії у країнах Центральної та Східної Європи в 2021 оголосив, що фонд Emerging Europe Growth Fund III з капіталом \$200 млн., який знаходиться під управлінням компанії Horizon Capital (EEGF III), придбав міноритарний пакет акцій «Аврори», ставши єдиним інституційним інвестором поряд із засновниками компанії [41].

Однією з переваг організації є достатній рівень кадрового потенціалу та управлінських компетенцій. Компанія вже має практичний досвід роботи з імпортними товарами, що забезпечується функціонуванням відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та створює міцний фундамент для подальшої інтернаціоналізації. Даний підрозділ здійснює взаємодію з іноземними постачальниками, координує міжнародні закупівлі, контролює митні процедури та забезпечує дотримання вимог зовнішньоторговельного законодавства. Крім того, процес формування та реалізації стратегії міжнародного розвитку в компанії не обмежується лише власником, генеральним директором, румунським CEO та відділом ЗЕД. До розробки стратегічних рішень залучаються керівники ключових функціональних напрямів, зокрема логістики, закупівель, фінансів, маркетингу та операційної діяльності. Такий підхід забезпечує комплексне врахування ризиків і можливостей міжнародної експансії, а також сприяє ефективній координації процесів під час виходу на нові ринки.

Важливим фактором готовності ТОВ «Вигідна покупка» до подальшого масштабування та міжнародної експансії є високий рівень цифровізації бізнес-процесів. Компанія використовує комплекс інтегрованих інформаційних систем,

що забезпечують ефективне управління основними напрямками діяльності. Зокрема, впроваджено ERP-систему для управління ресурсами підприємства, CRM-систему для роботи з клієнтами та партнерами, SCM-систему для управління ланцюгами постачання, а також WMS-систему для автоматизації складської логістики та управління товарними запасами. Крім того, у компанії впроваджено електронний документообіг як для внутрішніх процесів, так і для взаємодії з постачальниками, що сприяє скороченню адміністративних витрат, прискоренню обробки документів та підвищенню прозорості операційної діяльності.

Наступним етапом розглянемо існуючу стратегію інтернаціоналізації мережі Аврора. Компанія розвивається по транснаціональній стратегії Бартлетта та Гошала [45], поєднуючи глобальну інтеграцію з глибокою локальною адаптацією та обміном знаннями між усіма філіями.

Магазини формату one dollar store є одним із характерних проявів процесів глобалізації в роздрібній торгівлі. Дана бізнес-модель ґрунтується на функціонуванні міжнародних ланцюгів постачання, що забезпечують доступ до великої кількості товарів за низькими закупівельними цінами. Основними джерелами постачання традиційно виступають країни з нижчими виробничими витратами, насамперед Китай, а також інші країни Азії та регіони з конкурентними умовами виробництва.

Ефективність діяльності магазинів формату one dollar store значною мірою залежить від можливості інтегруватися у глобальні торговельні мережі, використовувати переваги міжнародного поділу праці та здійснювати закупівлі продукції у світовому масштабі. Саме глобалізація створила передумови для формування такого формату торгівлі, оскільки розвиток міжнародної логістики, контейнерних перевезень, цифрових систем управління поставками та лібералізація світової торгівлі дозволили суттєво знизити витрати на транспортування й закупівлю товарів.

У результаті мережа магазини Аврора фактично виступають прикладом практичної реалізації глобалізаційних процесів на рівні роздрібного ринку, де

кінцевий споживач отримує доступ до широкого асортименту недорогих товарів, вироблених у різних країнах світу. Водночас є високий ступінь залежності від стабільності міжнародних ланцюгів постачання, коливань валютних курсів, змін у торговельній політиці держав та загальної кон'юнктури світового ринку.

Для того щоб провести ефективну локалізацію мережі в Румунії, компанія при виборі CEO надала перевагу Anca Iancu (Анка Янку). Вона є досвідченою місцевою топменеджеркою, залучення якої якраз і дозволило мережі ефективно адаптувати українську бізнес-модель під юридичні стандарти ЄС, налагодити співпрацю з румунськими орендодавцями та врахувати всі особливості менталітету локальних покупців.

Мережа Aurora в Румунії має понад 60 магазинів, де працює близько 400 людей. І понад тридцять українських постачальників, які експортують для румунської Aurora.

Румунська команда складається переважно з місцевих жителів, і клієнти здебільшого місцеві мешканці, їх понад 90%. Крім румунської команди до інтернаціоналізації залучена також і українська команда міжнародної експансії. Роль команди експансії – побудувати там таку саму Аврору, яку всі звикли бачити в Україні, імплементуючи найкращі практики, ощадливе виробництво, систему управління асортиментом та маркетингову концепцію. Також усі топ-менеджери з України залучені до розвитку та успішності румунського бізнесу [19].

Компанія впровадила матричну модель управління, надаючи командам автономію в ухваленні рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів. Тому асортимент магазинів у Румунії та Україні трохи відрізняється. Це зроблено для того щоб розумно поєднувати глобальні цілі компанії з локальними особливостями конкретного ринку.

Співвідношення виробників в Румунії виглядає так: Румунія - 54%, Китай - 34%, Україна - 8%, інші європейські країни - 4%. У румунських постачальників закупаються переважно товари FMCG, побутова хімія, туалетний папір, серветки, продукти. Водночас компанія працює над тим щоб частка українських

товарів зростала, тим самим зробити внесок в розвиток української промисловості та економіки [35].

Аврора розвиває гібридну модель one dollar store із європейським підходом до сервісу, орієнтуючись на локальні споживчі звички та високу якість обслуговування. Такий баланс дозволяє компанії будувати репутацію надійного бренду розумного шопінгу - не лише в Україні, але й у Європі [1].

Зараз великі ритейлери в Румунії мають кращі умови серед постачальників. Тому щоб тримати низькі ціни, мережі потрібен масштаб. Додатковою складністю стала локалізація. Копіювання української бізнес-моделі для Румунії не дало б бажаних результатів, а відмінності в трудовому законодавстві та бюрократичні процеси також стали викликом.

На даний період часу румунська Аврора ще не вийшла на прибутковість. Для того щоб вийти в прибуток необхідне масштабування та більше покриття мережі. Даний процес потребує великих капіталовкладень та часу. Згідно з фінансовими показниками компанії, наразі витрати на розвиток закордонної мережі перевищують прибутки, що є класичною ситуацією при створенні нового бізнесу. Хоча в Україні мережа працює стабільно та приносить стабільні прибутки, фінансування міжнародної діяльності повинно бути зваженим та прийматись лише на основі аналізу ситуації та поточних можливостей. Водночас необхідно як найшвидше масштабувати мережу для виходу в прибуток, використовуючи ресурси максимально ефективно.

По даним статистики компанії, за перший рік роботи мережі Aurora магазини відвідало понад 1 мільйон покупців, причому 98% від загального трафіку склали саме місцеві жителі Румунії. Для нового гравця, який не мав попередньої впізнаваності бренду в зазначеному регіоні, такі операційні показники демонструють швидку адаптацію бізнес-моделі до запитів локального споживача та високу якість формування первинної лояльності [35].

Згідно з дослідженням, яке провела незалежна маркетингова агенція за допомогою опитування, Aurora успішно конкурує на ринку Румунії, покупці зацікавлені у знижках так само, як в Україні. А індекс лояльності місцевих

клієнтів NPS , які є вищим за український - приблизно 80 проти 60 [49].

Порівнюючи стратегію вибору локацій магазинів в Україні та Румунії варто відзначити, що українська модель «магазин біля дому» в Румунії не спрацювала. Для місцевого споживача цей формат виглядає застарілим, натомість він обирає сучасний ритейл. Виявилось, що в даній країні краще працюють магазини у великих містах. До прикладу, три точки в Бухаресті, продемонстрували гарні результати, в той час як вихід на ринок Києва в Україні дався нелегко. Причиною стало те, що в Бухаресті багато street-трафіка, кількість автівок на душу населення вище, ніж в Україні, тому мережа ритейл-парків тут дуже розвинена [34].

Після усвідомлення цієї особливості частину точок закрили і нові вже відкривають з урахуванням локальної поведінки. Дана ситуація підтверджує, що масштабування без адаптації не працює навіть на близьких ринках. Перед виходом на новий ринок компанія провела глибокий аналіз споживчих уподобань, культурних традицій та поведінкових моделей, щоб адаптувати асортимент та маркетингові стратегії відповідно до місцевих потреб.

В результаті аналізу виявилось, що в Румунії Аврора сприймається більше як drogerie-формат.

Маркетонгова стратегія для залучення клієнтів в основному базується на регулярному щотижневому промо зі знижками на понад 600 найменувань, які постійно змінюються [35].

Для ефективного управління мережою та подальшого масштабування необхідно було створити універсальну цифрову платформу, яка мала б всі необхідні функції для роздрібною торгівлі, могла б бути швидко розгорнута та мала потенціал для подальшого масштабування. Важливо було обрати міжнародну ERP-систему, яка буде доступна у Румунії та інших країнах, куди може спрямувати свій розвиток «Аврора». Тож серед всіх наявних ERP, менеджмент компанії обрав Microsoft Dynamics 365 Business Central як основну ERP-платформу, а також потужний набір додаткових модулів до системи.

Для управління роздрібною торгівлею було обрано модуль від LS Retail,

найбільшого партнера Microsoft. Рішеннями LS Retail користується десятки тисяч компаній по світу, зокрема такі відомі, як IKEA, adidas, KFC, Spar, та інші. Важливо, що LS Central працює у єдиному середовищі з Business Central - від фінансового обліку до операцій продажу на касовому місці. Така безшовна інтеграція дозволяє швидко запускати систему і поступово її розвивати. Також це дає найкращу вартість володіння, адже не потрібна підтримка багатьох різних систем, інтегрованих між собою. Після всіх налаштувань платформи до мовних та облікових особливостей Румунії, було проведено десятиденне навчання для персоналу, а після запуск системи в роботу. Згодом було впроваджено WMS на базі Business Central для автоматизації розподільчого складу в Румунії [18].

Після визначення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Вигідна покупка» на внутрішньому та зовнішньому ринках доцільно оцінити потенціал підприємства для подальшої реалізації міжнародної діяльності. Варто зазначити, що компанія не є виробником продукції, тому не здійснює експорт у його класичному розумінні. Натомість розвиток мережі на міжнародних ринках створює додаткові можливості для українських постачальників, продукція яких представлена в асортименті компанії. Зокрема, вихід мережі «Аврора» на ринок Румунії сприяє інтеграції українських виробників у міжнародні канали збуту. Для участі в цьому процесі постачальники проходять адаптацію до вимог європейського ринку, зокрема отримують необхідні сертифікати відповідності та підтверджують відповідність стандартам якості Європейського Союзу. Таким чином, міжнародна експансія компанії створює передумови для поступового розширення присутності українських товарів на зовнішніх ринках.

З огляду на обрану стратегію обмеженого зростання, наявний досвід роботи на румунському ринку та сформовану стратегію інтернаціоналізації, доцільно провести оцінку готовності та потенціалу компанії до інтернаціоналізації.

Кожен із факторів оцінювався шляхом присвоєння йому вагового коефіцієнта (V), що відображає ступінь його значущості, а також бальної оцінки (B), яка характеризує силу впливу на діяльність підприємства. Інтенсивність

впливу визначалась за п'ятибальною шкалою, де 1 означає дуже слабкий вплив, 2 – слабкий вплив, 3 – помірний вплив, 4 – значний вплив, а 5 – дуже сильний або критичний вплив. На основі ваги та бальної оцінки розраховується інтегральний показник ($P = V \times B$), який дозволяє визначити загальний рівень впливу кожної групи факторів та оцінити його. Оцінка потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка» та результати наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінювання потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка»

Суб-потенціал (напрямок)	Бал, B	Вага, V	Добуток, P	Обґрунтування
Фінансовий	4	0,25	1,00	Дохід 49,25 млрд грн; власний капітал 9,57 млрд грн; Horizon Capital. Висока фінансова автономія та реінвестування прибутку; витрати на румунський підрозділ ще перевищують прибутки від нього
Логістичний	4	0,20	0,80	Розвинена мережа з 5 хабів в Україні та хабом у Бакеу (Румунія); новий комплекс 90 000 м² під Києвом. Міцна база, але новий хаб для масштабування в Києві ще не добудовано; покриття за межами України слабке.
Цифровий	4	0,20	0,80	Інтегрована цифрова платформа ERP, CRM, SCM, WMS, MS Dynamics 365 + LS Retail вже була розгорнута в Румунії, що стане важливою основою масштабування.
Операційний	4	0,15	0,60	Lean, лабораторія якості, динамічний асортимент, стандартизовані процеси ефективні в Україні; в Румунії локалізація ще триває, були помилки з форматом локацій.
Маркетинговий	3	0,10	0,30	Щотижневе промо 600+ позицій, NPS ~80 у Румунії; бренд невідомий за межами двох ринків. Адаптація до нового ринку ще триває.
Кадровий	3	0,10	0,30	Наявні відділ ЗЕД та команда міжнародної експансії; да Досвід інтернаціоналізації є, але лише один міжнародний ринок; для Болгарії потрібно знову шукати локального CEO та формувати команду.
Рівень потенціалу			3,80	Достатній потенціал з чіткими зонами розвитку

Примітка. Авторська розробка.

За результатами оцінки потенціалу інтернаціоналізації інтегральний показник становить 3,80 з 5, що свідчить про достатній рівень готовності компанії до міжнародної експансії. Зазначена оцінка здійснена з урахуванням стратегічних планів активного виходу на нові ринки, що не обмежується лише присутністю в Румунії, а передбачає подальше масштабування мережі. Найсильнішими складовими є фінансовий, логістичний та цифровий суб-потенціали, які формують надійну ресурсну базу для експансії. Компанія має стабільні фінансові показники, розвинену логістичну інфраструктуру та інтегровану цифрову платформу, апробовану на міжнародному ринку.

Водночас маркетинговий та кадровий суб-потенціали отримали нижчі оцінки, оскільки бренд залишається маловідомим за межами України, а управлінський досвід інтернаціоналізації обмежений лише одним кейсом. Для подальшої активної експансії варто допрацювати недоліки кожного напрямлення. Отже оцінка готовності мережі Авора до інтернаціоналізації є достатнім, проте стратегія міжнародного розвитку повинна реалізовуватися поступово, з фокусом на зміцнення позицій у Румунії як базовому ринку. А після успішного закріплення на ринку продовжувати експансію на наступних ринку.

Висновки до розділу 2

1. У підрозділі 2.1 проведено комплексний аналіз соціально-економічних умов функціонування ТОВ «Вигідна покупка». Встановлено, що компанія займає лідерські позиції у сегменті non-food дискаунтерного ритейлу. Аналіз ринку засвідчив випереджальні темпи зростання ритейлу порівняно з економікою країни загалом, Конкурентний аналіз визначив, що основними конкурентами є «Копійочка», «Червоний маркет», «EVA», «Prostor» та «АТБ». SWOT-аналіз виявив значний внутрішній потенціал підприємства та обґрунтував стратегію обмеженого зростання як найбільш доцільну в умовах високої зовнішньої невизначеності. PESTLE-аналіз підтвердив значний тиск політичних та економічних факторів.

2. У підрозділі 2.2 здійснено фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Вигідна покупка» за 2023–2025 роки. Встановлено, що підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання за основними показниками: чистий дохід, власний капітал, основні засоби. Водночас виявлено ключову фінансову суперечність: при стрімкому зростанні валового прибутку, чистий прибуток демонструє стриману динаміку, що викликано капіталомісткою інтернаціоналізацією та випереджаючим зростанням операційних витрат. Незважаючи на це, загальний фінансовий стан підприємства є достатньо стійким для продовження міжнародного розвитку.

3. У підрозділі 2.3 проведено оцінку потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка». Досліджено бізнес-модель, операційну стратегію, логістичну інфраструктуру, кадровий та цифровий потенціал компанії, а також наявну стратегію міжнародного розвитку на прикладі румунського ринку. Встановлено, що компанія дотримується транснаціональної стратегії Бартлетта та Гошала, поєднуючи глобальну стандартизацію з глибокою локальною адаптацією. Визначено інтегральний показник потенціалу інтернаціоналізації 3,80 з 5,00, що відповідає достатньому рівню готовності до подальшої міжнародної експансії.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ НА ТОВ «ВИГІДНА ПОКУПКА»

3.1. Визначення пріоритетних напрямів та вибір цільових іноземних ринків для розширення діяльності ТОВ «Вигідна покупка»

Провівши комплексний аналіз діяльності ТОВ «Вигідна покупка», можна виокремити ключові пріоритетні напрями подальшого розвитку компанії, які визначають її стратегічну траєкторію в умовах зростаючої конкуренції та насичення внутрішнього ринку. До таких напрямів насамперед належать міжнародна експансія, подальший розвиток логістичної інфраструктури, цифровізація бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності. Сукупність зазначених векторів формує основу для довгострокового зростання компанії та забезпечує її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, масштабувати бізнес-модель та утримувати конкурентні переваги як на національному, так і на міжнародному рівнях. Основні напрями розвитку ТОВ «Вигідна покупка» зображені на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Основні напрями розвитку ТОВ «Вигідна покупка»

Примітка. Авторська розробка

Оскільки міжнародна експансія є одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства, доцільно перейти до розгляду вибору цільових іноземних ринків.

Це дозволить сформулювати системне розуміння подальших управлінських дій за ключовими напрямками, визначити специфічні особливості потенційних ринків, на які компанія планує вихід, а також ідентифікувати фактори, що потребують додаткового опрацювання або адаптації перед початком міжнародної діяльності.

Для визначення потенційних ринків для подальшої міжнародної експансії необхідно проаналізувати передумови вибору Румунії як першого закордонного ринку для ТОВ «Вигідна покупка». Це дозволить виявити ключові фактори, що вплинули на стратегічне рішення компанії, та сформулювати систему критеріїв оцінювання потенційних країн для подальшого розширення діяльності.

Перед тим як обрати Румунію першим ринком інтернаціоналізації, Аврора разом з маркетинговим агенством провела глибоке дослідження ринків ритейлу найближчих сусідів, культури, споживчих звичок населення та попиту на дисконт товари різних країн. Для того щоб поступово та ефективно розбудовувати мережу за кордоном в першу чергу до уваги взяли найближчі країни Польща, Румунія, Болгарія.

Вибір потенційних ринків Аворою для інтернаціоналізації можна пояснити принципами Упсальської моделі. Спочатку компанія поступово накопичувала знання та ресурси а також оптимізувала всі операційні процеси. Важливим етапом також стало розширення співпраці із закордонними постачальниками, робота з якими дала досвід міжнародної співпраці та створення відділу ЗЕД. Після того як Аврора побудувала щільну мережу в Україні і швидкість масштабування зменшилась, компанія почала пошук та аналіз нових потенційних ринків. При виборі ринків вони в першу чергу звернули увагу на країни з малою «психічною дистанцією», схожа культура, мова, політична система.

Попри очікування, першою країною для експансії в Європу Аврори стала Румунія, а не Польща. Компанія провела багатофакторне дослідження, яке показало, що ринок Румунії є більш сприятливим та динамічним у розвитку з меншою конкуренцією, порівнюючи з Польщею. Показник системного мережевого ритейлу в Польщі сягав 9% у 2021 році, а в Румунії – 30%. Тобто

ринок мережевого ритейлу в Румунії не є перенасиченим, як в Польщі, що означає меншу конкуренцію та простіший вихід на ринок [34].

Крім того, Румунія має населення близько 18 млн, що робить її великим ринком із високою платоспроможністю. Окрім того, Румунія дуже схожа за культурою та купівельними звичками до України.

При аналізі ринку також досліджується чи є культура у людей ходити на ринки та чи схильні вони шукати низькі ціни. Після дослідження виявилось, що крім мови, все інше, зокрема, культурний код та звички є дуже близькими до українських. Також є дані про те що румунські клієнти Аврори проявляють зацікавленість до українських товарів та хочуть щоб українські товари в асортименті було більше. Сукупність цих факторів підтверджує що даний ринок є дуже сприятливим [19].

В Румунії Аврора конкурує з локальними та міжнародними гравцями - TEDI, China Shop, Jumbo та DM. TEDI та China Shop приваблюють покупців асортиментом побутових дрібниць за демократичними цінами, Jumbo фокусується на великих форматах і дитячих товарах, тоді як DM займає преміальну нішу косметики та побутової хімії [1].

Зараз мережа Aurora в Румунії має понад 60 магазинів та продовжує розширювати свою мережу. На найближчий час компанія сконцентрується на масштабуванні мережі магазинів в Румунії, розбудовою логістичної мережі, налаштуванням та автоматизацією цифрової платформи управління, а також аналізом наступних потенційних ринків.

Наступним ринком для експансії компанія обрала Болгарію. На даний момент вже анонсовано рішення відкрити перші тестові магазини в Болгарії, протягом найближчих шести місяців. З слів Тараса Панасенка це такий собі стартап, адже важче відкривати магазини у країнах, які не входять до Євросоюзу. Вони мають інше законодавство, митний кордон та інші нюанси [34].

З огляду на успішне масштабування мережі в Румунії вихід на ринок Молдови є логічним продовженням експансії. Хоча ринок та кількість населення в порівнянні з Румунією є меншими, культура Молдови є дуже подібною. Через

те що Молдова невелика країна, багато молоді та студентів їдуть навчатися та шукати кар'єрні можливості в Румунії. Не менш важливим є також те що національна мова Молдови теж румунська, що при вході на ринок зменшить витрати та час на адаптацію продуктів та робочих інструкцій до мови.

Разом з Болгарією та Молдовою компанія розглядає ринок Узбекистану, проте дослідження ринку ще триває.

Отже визначено пріоритетні напрями розвитку ТОВ «Вигідна покупка», міжнародна експансія, розвиток логістичної інфраструктури, цифровізація бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності. А також наступні потенційні ринки для експансії Болгарія, Молдова, Узбекистан.

3.2. Розробка рекомендацій для виходу ТОВ «Вигідна покупка» на зовнішній ринок та її обґрунтування

Стратегія розвитку ТОВ «Вигідна покупка» передбачає активне розширення міжнародної присутності мережі. Зараз керівництво розглядає можливості масштабування бізнесу в Болгарії, Молдові, Узбекистані та інших ринках. Водночас збільшення кількості магазинів, країн присутності та операційних процесів створює нові вимоги до системи управління бізнесом. Використання окремих локальних рішень для кожного ринку ускладнює контроль діяльності дочірніх підрозділів, призводить до дублювання даних, збільшення витрат на підтримку IT-інфраструктури та сповільнює процес виходу на нові ринки.

Для Аврори ця проблема особливо актуальна, адже компанія функціонує за принципами Lean-менеджменту та орієнтується на постійну оптимізацію бізнес-процесів і мінімізацію операційних витрат. Як міжнародний дискаунтер, компанія повинна забезпечувати високий рівень стандартизації процесів, централізований контроль фінансових і товарних потоків, а також можливість швидкого відкриття нових торгових точок без значного збільшення адміністративних витрат. За умов подальшої міжнародної експансії виникає

необхідність формування єдиної цифрової платформи, яка дозволить одночасно підтримувати централізоване управління всією мережею та забезпечувати адаптацію до особливостей локальних ринків.

Тож після проведеного аналізу діяльності компанії та наявної стратегії інтернаціоналізації, рекомендовано впровадження єдиної цифрової екосистеми з центральним ядром (Global Core/Template Model) на базі вже інтегрованої наявної цифрової платформи Microsoft Dynamics 365 Business Central та LS Central, яку компанія запустила в Румунії в 2025 році. Зазначений стратегічний підхід дозволить поєднати системну централізацію операційного контролю з боку головного офісу із високим рівнем адаптивності на локальних ринках присутності, забезпечуючи високу швидкість масштабування роздрібною мережі.

Запропонована архітектурна концепція базується на принципі централізованого цифрового ядра (Digital Core) у хмарному середовищі Microsoft Azure, що функціонує за моделлю Hub & Spokes (Центр та Промені). Центральний вузол (Hub) акумулює в собі глобальні бізнес-правила, консолідовану фінансову звітність, наскрізну аналітику та генеральний каталог нормативно-довідкової інформації. Локальні периферійні канали (Spokes) - такі як мобільні додатки, e-commerce платформи, касові зони роздрібних точок та WMS-модулі розподільчих складів у різних країнах - функціонуватимуть як автономні інтерфейси взаємодії, що інтегруються з єдиним ядром за допомогою захищених інтерфейсів програмування (API).

Ефективне управління диверсифікованим асортиментом та маркетинговими стратегіями в розрізі окремих країн досягається завдяки дворівневій структурі даних. Уніфікована картка товару (Global Master Data) створюється одноразово на рівні центрального ядра із присвоєнням єдиного ідентифікатора, тоді як локальні філії активують у власних операційних кабінетах лише ті товарні позиції, що відповідають регіональній матриці попиту, здійснюючи їх мовну та валютну адаптацію. Маркетингова гнучкість забезпечується впровадженням Headless-архітектури, яка передбачає повне відокремлення візуального шару (фронт-енду) вебсайтів та мобільних додатків

від транзакційної логіки. Це дозволяє кастомізувати інтерфейси, програми лояльності та рекламні кампанії під ментальні й регуляторні особливості конкретного національного ринку, у той час як усі розрахункові, облікові та складські операції незмінно обробляються центральною ERP-системою. Усі первинні дані про транзакції та поведінку споживачів у реальному часі акумулюються в єдиному аналітичному сховищі Data Lake, що виключає затримки при формуванні консолідованої звітності P&L, баланс, оборотність для вищого керівництва компанії.

Практична реалізація проєкту передбачає послідовне виконання кількох етапів: розробку та фіксацію корпоративного шаблону (Global Template) як еталонного стандарту бізнес-процесів, перехід на архітектурні принципи API-First для безшовної інтеграції цифрових точок контакту, а також розгортання наскрізної аналітики на базі інструментів Microsoft Power BI поверх консолідованої бази даних. Схема структури зображена на рис. 3.2.

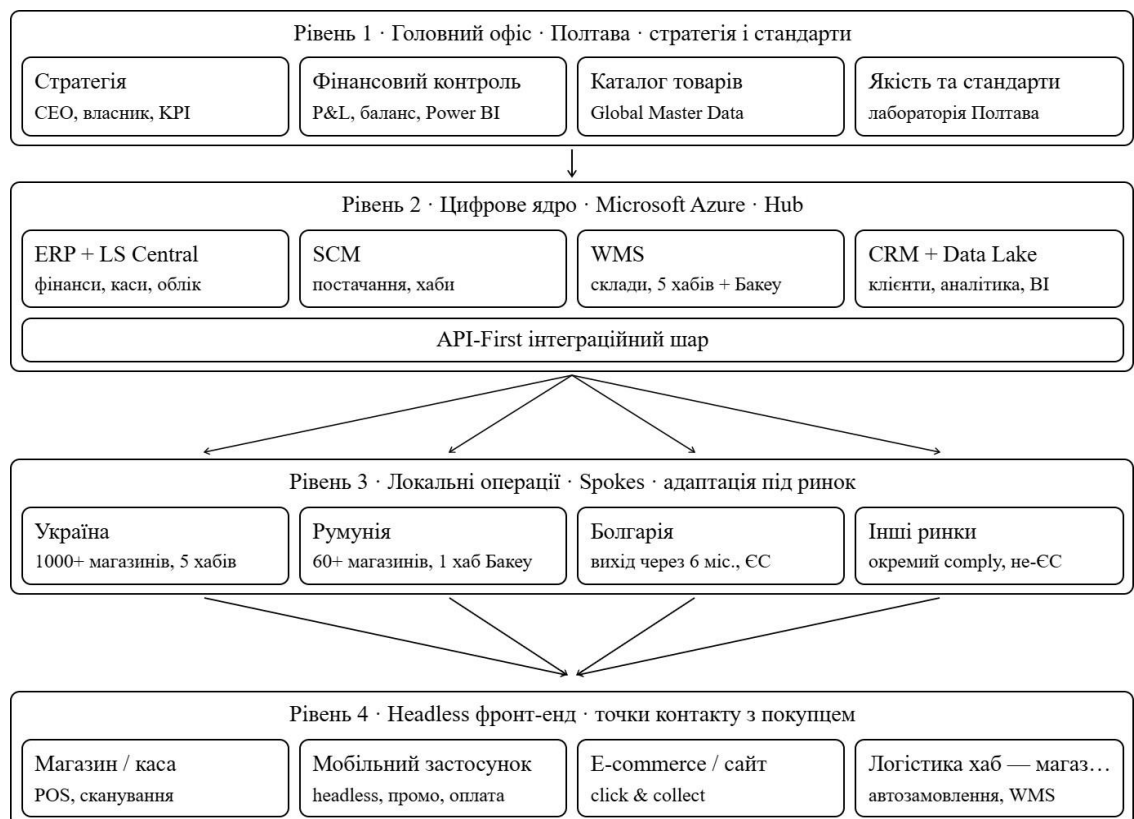


Рисунок 3.2 – Схема структури єдиної цифрової платформи ТОВ «Вигідна покупка»

Примітка. Авторська розробка

Впровадження даної моделі забезпечить суттєві стратегічні переваги для міжнародної експансії компанії. По-перше, максимізується швидкість виходу на нові ринки, оскільки розгортання системи в кожній наступній країні зводитиметься до реплікації готового хмарного шаблону з додаванням локального законодавчого пакета й мовних налаштувань. По-друге, мінімізується сукупна вартість володіння IT-інфраструктурою за рахунок відсутності потреби в утриманні розгалуженого штату технічних спеціалістів у кожній країні та централізованого оновлення системи. По-третє, вищий менеджмент компанії отримує абсолютну операційну прозорість міжнародного бізнесу, точний моніторинг товарних залишків та можливість ухвалення управлінських рішень на основі актуальних даних, Data-driven management, що є критично важливим в умовах глобалізації. Крім формування єдиної цифрової платформи з інтегрованим ядром управління, мережі магазинів Аврора також пропонується посилення електронної комерції як одного з ключових каналів взаємодії з клієнтами.

Електронна комерція є одним із найбільш потужних інструментів масштабування сучасних роздрібних мереж, оскільки дозволяє поєднувати фізичну інфраструктуру з цифровими каналами продажів та швидко масштабувати бізнес без пропорційного збільшення витрат. У цьому контексті розвиток e-commerce для мережі «Аврора» доцільно розглядати як поетапний процес: спочатку тестування та вдосконалення цифрових каналів на території України, а вже після цього масштабування на міжнародні ринки.

Проведений аналіз офіційного вебсайту та мобільного застосунку мережі Аврора, а також порівняння з провідними конкурентами ринку, дозволяє визначити низку напрямів для вдосконалення цифрового клієнтського досвіду.

Вебсайт компанії має достатньо зрозумілу структуру та зручний інтерфейс, тоді як мобільний застосунок, запущений зимою 2026 року, потребує функціонального та UX-покращення для підвищення залученості користувачів.

Зокрема, доцільним є приведення структури мобільного застосунку для

iOS у відповідність до логіки вебсайту для забезпечення єдиного користувацького досвіду. Розміщення товарів у мобільній версії по три елементи в ряд створює надмірне візуальне навантаження та знижує зручність перегляду порівняно з поширеним у ритейлі форматом відображення у два елементи. Крім того, наразі в застосунку функція «обрані товари» нікуди не виноситься, тобто не можливо просто відкрити список обраних товарів, що обмежує можливості формування персоналізованого списку покупок, а також ускладнює повернення користувача до раніше переглянутих позицій.

Окремо варто відзначити функціонал сканування товарів у магазині та формування кошика через застосунок. Наразі оплата таких покупок можлива виключно через каси самообслуговування, що частково обмежує зручність користувацького досвіду. У зв'язку з цим доцільним є впровадження можливості повної онлайн-оплати безпосередньо в мобільному застосунку з використанням банківської картки, що підвищить швидкість та автономність процесу покупки. Подібним рішенням вже користуються провідні ритейлери, такі як АТБ та Сільпо.

Окремої уваги потребує модель онлайн-замовлення, яка наразі жорстко прив'язана до асортименту конкретного магазину. У випадках відсутності товару в обраній точці продажу система пропонує лише альтернативні магазини, що обмежує гнучкість сервісу. Доцільним є впровадження моделі централізованого онлайн-замовлення з можливістю доставки або самовивозу з найближчої точки видачі, аналогічно до практик мереж EVA та PROSTOR, де клієнт оформлює замовлення онлайн і отримує товар у зручному магазині як в пункті видачі.

Важливою конкурентною перевагою застосунку є функціонал оглядів нових продуктів. Дану функцію доцільно розвивати більш активно, у форматі динамічної контент-стрічки, подібної до соціальних медіа (short-video feed), де користувачі зможуть переглядати короткі огляди товарів та новинок. Такий контент також доцільно дублювати в соціальних мережах компанії для розширення охоплення аудиторії та підвищення залученості клієнтів.

Додатково важливим напрямом є посилення залучення клієнтів до

використання мобільного застосунку через інтерактивні механіки та персоналізовані пропозиції.

Після допрацювання та приведення структури додатку та сайту до єдиної логіки, варто перейти до наступного етапу, цифрової експансії. Перед початком експансії, варто проаналізувати доцільність даної стратегії та які переваги вона забезпечить.

Статистичні дані свідчать про суттєву різницю в розмірі середнього чека між онлайн- та офлайн-каналами роздрібної торгівлі: в електронній комерції цей показник орієнтовно становить 1150–1250 грн, тоді як у фізичних магазинах він не перевищує 354 грн [33]. Така розбіжність пояснюється вищою часткою планових та оптових покупок, характерних для онлайн-споживання. Продаючи, онлайн мережа залучити інші групи покупців та збільшить прибуток.

Розвиток сайту та мобільного застосунку дозволить мережі «Аврора» розширити асортиментну матрицю за рахунок товарних позицій, які фізично неможливо розмістити на торгових площах невеликих магазинів формату «біля дому». Це створює передумови для підвищення маржинальності існуючих торгових точок без необхідності розширення їхніх фізичних площ.

Окремої уваги заслуговує впровадження компанією формату коротких відеооглядів продуктів у мобільному застосунку - інструменту, що є одним із найефективніших способів залучення сучасного споживача, особливо представників молодшої вікової аудиторії. Такий формат контенту не лише підвищує обізнаність про товарні новинки, а й знижує потребу в особистому відвідуванні магазину, що сприяє спрощенню процесу здійснення онлайн-покупок.

Розвиток електронної комерції також виступає одним із інструментів підвищення впізнаваності бренду «Аврора» на нових ринках. Використання вебсайту, мобільного застосунку, соціальних мереж та інших цифрових каналів комунікації надає компанії можливість оперативно ознайомлювати потенційних споживачів із власним асортиментом, ціннісною пропозицією та форматом роботи мережі, що сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду,

репутації та впізнаваності бренду на етапі виходу на новий ринок.

У контексті подальшої інтернаціоналізації мережі електронна комерція набуває статусу стратегічного інструменту реалізації експансійної політики компанії. Онлайн-канали дозволяють здійснювати тестування попиту на нових ринках та вивчення споживчих уподобань за умови мінімальних інвестиційних витрат порівняно з відкриттям фізичних торгових точок. Цифрові рішення характеризуються високою адаптивністю до мовних, валютних, платіжних та інших локальних особливостей споживчого середовища. Це підвищує операційну гнучкість компанії, прискорює процес виходу на зовнішні ринки та сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із міжнародною експансією.

Для реалізації стратегії цифровізації та посилення електронної комерції мережі «Аврора» було сформовано алгоритм дій (рис. 3.3).

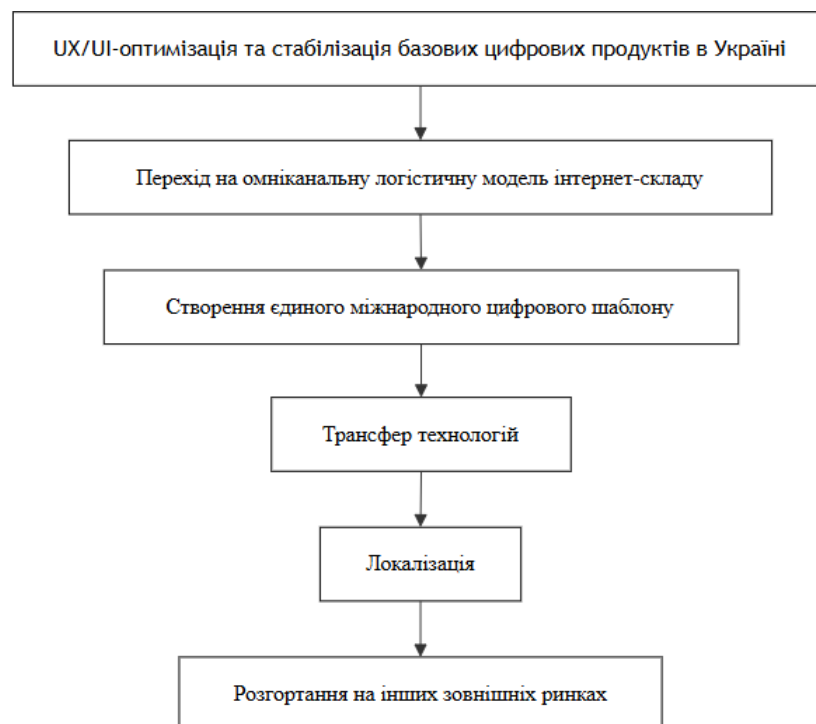


Рисунок 3.3 – Етапи стратегії цифровізації ТОВ «Вигідна покупка»

Примітка. Авторська розробка

На першому варто здійснити UX/UI-оптимізацію та стабілізацію базових цифрових продуктів в Україні, що передбачає приведення структури мобільного застосунку для iOS у відповідність до логіки вебсайту з метою формування

єдиного користувачького досвіду. У межах цього етапу реалізується зміна формату відображення товарів із трьох елементів у ряд на два, впровадження окремого розділу «обрані товари», а також забезпечення повної онлайн-оплати товарів, відсканованих через функцію Scan&Go, безпосередньо в застосунку з використанням банківської картки. Додатково масштабується формат коротких відеооглядів продуктів до рівня динамічної контент-стрічки з подальшою інтеграцією цього контенту в соціальні мережі компанії.

Другий етап передбачає перехід на омніканальну логістичну модель обслуговування онлайн-замовлень, що ґрунтується на використанні вже наявної розподільчої інфраструктури мережі. Чинна логістична модель «Аврори» передбачає поповнення асортименту магазинів із центральних складів та регіональних розподільчих центрів із періодичністю завою приблизно раз на два дні, що створює технічну можливість для виконання онлайн-замовлень без суттєвої перебудови існуючих логістичних маршрутів. У межах цього етапу пропонується відмовитися від моделі, за якої онлайн-замовлення обмежується виключно асортиментом конкретного магазину, та перейти до формування замовлення в межах повної асортиментної матриці, доступної на рівні регіонального розподільчого центру. Технічно це реалізується шляхом додавання онлайн-замовлень до вже запланованих партій постачання: товарні позиції, відсутні в конкретній точці продажу, але наявні на регіональному складі, доставляються до обраного магазину чи пункту видачі в рамках наступного штатного циклу завою, без потреби в окремій логістичній мережі чи додаткових транспортних маршрутах. Така модель є аналогічною до підходів, реалізованих мережами EVA та PROSTOR, де клієнт оформлює замовлення онлайн, а отримує товар у зручному для нього магазині, що виконує функцію пункту видачі. Саме на цьому етапі реалізується розширення товарної матриці, доступної через цифрові канали, за рахунок позицій, які не вистачає фізичного простору для розміщення на полицях малих форматів «біля дому», що дозволяє підвищити середній чек і маржинальність без розширення торгових площ і без значного зростання логістичних витрат.

На третьому етапі, на основі досвіду, отриманого під час стабілізації та масштабування цифрових продуктів в Україні, здійснюється створення єдиного міжнародного цифрового шаблону, тобто уніфікованої платформи, дизайн-системи та технологічної архітектури, придатної до подальшого відтворення на нових ринках. Цей шаблон охоплює базову логіку вебсайту та застосунку, модель централізованого замовлення, онлайн оплати, функціонал Scan&Go та формат відеоконтенту, що забезпечує технологічну та візуальну узгодженість бренду на всіх ринках присутності.

Четвертий етап передбачає трансфер технологій, тобто передачу напрацьованих цифрових рішень, технологічної інфраструктури та операційних процесів на рівень нових географічних ринків, з урахуванням наявного досвіду фізичної експансії мережі, зокрема відкриття магазинів у Румунії. На цьому етапі визначаються технічні вимоги до інтеграції цифрової платформи з локальною логістикою, платіжними системами та складською інфраструктурою нового ринку.

П'ятий етап охоплює локалізацію уніфікованого цифрового шаблону, що передбачає його адаптацію до мовних, валютних, платіжних та культурних особливостей конкретного зовнішнього ринку. На цьому етапі враховуються специфіка споживчої поведінки, законодавчі вимоги щодо електронної комерції, а також конкурентне середовище нового ринку для відповідного коригування ціннісної пропозиції та маркетингової комунікації компанії.

Завершальним етапом є розгортання на інших зовнішніх ринках, що передбачає поетапний запуск цифрових каналів, зокрема вебсайту та мобільного застосунку, на кожному новому обраному ринку, синхронізований із розвитком фізичної присутності мережі. На цьому етапі здійснюється тестування попиту та моніторинг ключових метрик ефективності, зокрема кількості активних користувачів, середнього чека та конверсії, з подальшим масштабуванням на основі отриманих результатів, що дозволяє мінімізувати ризики міжнародної експансії за умови оптимального рівня інвестиційних витрат.

Отже, для успішної інтернаціоналізації ТОВ «Вигідна покупка» в умовах

глобалізації необхідно впровадити єдину централізовану цифрову систему управління на базі хмарних рішень Microsoft. Замість того, щоб використовувати окремі локальні програми в кожній новій країні, компанії доцільно розгорнути єдину платформу, за якої головний офіс контролюватиме фінанси та аналітику, а іноземні філії матимуть змогу адаптувати мову, ціни й асортимент відповідно до місцевого менталітету та законодавства. Завдяки цьому компанія зможе дотримуватися принципів Lean-менеджменту, уникати плутанини в даних і скорочувати витрати на IT-інфраструктуру, а керівництво отримувати актуальну інформацію про стан міжнародного бізнесу.

Окрім цього, важливим напрямом подальшого розвитку має стати цифрова стратегія та поступове вдосконалення цифрової моделі e-commerce в Україні з її подальшим перенесенням на зовнішні ринки. На початковому етапі це передбачає UX/UI-оптимізацію мобільного застосунку та перехід на омніканальну логістичну модель, яка дозволить виконувати онлайн-замовлення з використанням уже наявних складів і магазинів мережі. Лише після того, як ця модель буде відпрацьована та стабілізована на українському ринку, її доцільно закріпити у вигляді єдиного цифрового шаблону, який надалі можна буде передати, локалізувати та впровадити на нових зовнішніх ринках. Додатково варто впровадити інтерактивні механіки та персоналізовані пропозиції для підвищення залученості користувачів. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії отримати стійкі конкурентні переваги та підвищити ефективність діяльності в глобальному сегменті дискаунтерів.

Висновки до розділу 3

1. У підрозділі 3.1 визначено пріоритетні напрями розвитку ТОВ «Вигідна покупка», міжнародна експансія, розвиток логістичної інфраструктури, цифровізація бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності. Обґрунтовано, що їхня реалізація формує основу довгострокового зростання компанії та забезпечує стійкість бізнес-моделі в умовах глобалізації. Проаналізовано передумови виходу компанії на ринок Румунії та підтверджено

доцільність цього рішення з урахуванням рівня конкуренції, місткості ринку та культурної близькості. Додатково визначено логіку подальшого розширення на Болгарію, Молдову та інші ринки як послідовний етап регіональної експансії.

2. У підрозділі 3.2 розроблено рекомендації щодо інтернаціоналізації компанії, які базуються на впровадженні єдиної цифрової платформи управління з централізованим ядром та розвитку e-commerce через стратегію цифровізації, як одного з ключових способів масштабування. Обґрунтовано, що використання моделі Global Core дозволяє забезпечити стандартизацію процесів, зниження витрат та прискорення виходу на нові ринки, тоді як розвиток цифрових каналів підвищує гнучкість і конкурентоспроможність компанії. А також створений алгоритм впровадження стратегії цифровізації.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було вирішено комплекс теоретичних і прикладних завдань, пов'язаних із формуванням та вдосконаленням стратегії інтернаціоналізації організації в умовах глобалізації на прикладі ТОВ «Вигідна покупка». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Розкрито сутність та досліджено еволюцію підходів до формування стратегії інтернаціоналізації організацій в умовах глобалізації. Встановлено, що інтернаціоналізація трансформувалася від традиційних експортоорієнтованих моделей до комплексних глобальних бізнес-стратегій, що базуються на гнучкості, цифровізації та здатності підприємств адаптуватися до різних ринкових умов. Систематизовано основні наукові підходи: Упсальську модель, теорію міжнародного життєвого циклу продукту, OLI-модель Даннінга, матрицю Бартлетта та Гошала та концепцію Born Global — та обґрунтовано, що в сучасних умовах найбільш ефективним є гібридний підхід, що поєднує елементи транснаціональної стратегії та принципи Born Global, забезпечуючи швидке масштабування через створення універсальної архітектури продукту з локальною адаптацією.

2. Визначено основні етапи процесу формування стратегії інтернаціоналізації та охарактеризовано їх особливості. Встановлено, що ефективна міжнародна експансія потребує послідовного виконання шести аналітичних, планувальних та реалізаційних дій: визначення мотивів виходу на зовнішні ринки, аналізу потенціалу підприємства, селекції цільових ринків, вибору способу входу, адаптації маркетингового комплексу та системи контролю. Обґрунтовано, що ключовими інструментами на кожному етапі є SWOT, PESTLE та зважені бальні моделі оцінювання, ігнорування будь-якого з етапів скоріше за все приведе до системних помилок та невиправданих витрат ресурсів.

3. Проаналізовано світовий досвід виходу компаній на зовнішні ринки. Для

аналізу було обрано провідні міжнародні компанії, такі як McDonald's, Unilever, Apple, Action, Netflix. Компанії використовують моделі від глобальної стандартизації до глибокої мультилокальної адаптації та платформних підходів. Доведено, що найбільш результативними є гібридні стратегії, які забезпечують баланс між глобальною ефективністю та локальною чутливістю. Для ТОВ «Вигідна покупка» найбільш релевантним орієнтиром є досвід European discount-retailers, зокрема Action, що підтверджує правильність обраної транснаціональної моделі з реплікацією стандартизованого шаблону.

4. Досліджено соціально-економічні умови функціонування ТОВ «Вигідна покупка» та особливості його діяльності. Встановлено, що компанія входить до топ-10 найбільших торговельних мереж України з чистим доходом 49 млрд грн та мережею понад 1 800 магазинів. Аналіз ринку засвідчив випереджальні темпи зростання ритейлу (+9,6% реального приросту) порівняно з економікою країни загалом (+2,2% ВВП), що підтверджує стійкість галузі в умовах воєнного стану. Конкурентний аналіз виявив, що прямими конкурентами є «Копійочка» та «Червоний маркет», а непрямыми - EVA, Prostor та АТБ. SWOT-аналіз підтвердив стратегію обмеженого зростання як найбільш доцільну, а PESTLE-аналіз засвідчив критичний вплив політичних факторів із середньою оцінкою 4,33 бала, що передусім зумовлено воєнною ситуацією та процесами євроінтеграції.

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Вигідна покупка» за 2023–2025 роки. Встановлено, що підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання: чистий дохід збільшився до 49,25 млрд грн (+82,3% до рівня 2023 року), власний капітал подвоївся до 9,57 млрд грн, основні засоби зросли на 254,6%. Виявлено ключову фінансову суперечність між стрімким зростанням валового прибутку (+80,3%) та стриманою динамікою чистого прибутку (+6,6%), що є наслідком капіталомісткої інтернаціоналізації. Зниження рентабельності власного капіталу з 92,8% до 47,1% кваліфіковано як тимчасовий ефект масштабу, зумовлений випереджаючими інвестиціями в румунський підрозділ. Загальний фінансовий

стан підприємства визнано достатньо стійким для продовження міжнародної експансії.

6. Оцінено потенціал інтернаціоналізації та проаналізовано існуючу стратегію зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Вигідна покупка». За результатами зваженої бальної оцінки інтегральний показник потенціалу інтернаціоналізації становить 3,80 з 5,00, що відповідає достатньому рівню готовності до міжнародної експансії. Найсильнішими є фінансовий (1,00), логістичний (0,80) та цифровий (0,80) субпотенціали. Встановлено, що компанія дотримується транснаціональної стратегії Бартлетта та Гошала, поєднуючи глобальну стандартизацію з локальною адаптацією. Досвід румунського ринку підтвердив, що механічне перенесення бізнес-моделі без адаптації не є ефективним, а маркетинговий та кадровий субпотенціали потребують цілеспрямованого розвитку.

7. Визначено пріоритетні напрями інтернаціоналізації та обґрунтовано вибір цільових іноземних ринків для розширення діяльності ТОВ «Вигідна покупка». Встановлено, що вибір ринків відповідає принципам Упсальської моделі, пріоритет надається країнам з мінімальною психічною дистанцією. Обґрунтовано логіку послідовної експансії: Румунія як базовий ринок із найменшими культурними та регуляторними бар'єрами, Болгарія як наступний ринок ЄС з анонсованим виходом протягом шести місяців, Молдова як логічне продовження з урахуванням мовної та культурної близькості до Румунії, Узбекистан як перспективний не ЄС ринок на стадії дослідження. Доведено, що саме поступова регіональна експансія з опорою на відпрацьовану хаб-модель є оптимальною стратегією масштабування для дискаунтера з Lean-культурою.

8. Розроблено та обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення стратегії виходу ТОВ «Вигідна покупка» на зовнішній ринок. Запропоновано два взаємодоповнюючих напрями. Перший впровадження єдиної цифрової платформи управління (Global Core/Template Model) на базі вже введеної в Румунії платформи Microsoft Dynamics 365 Business Central та LS Central із використанням хмарної архітектури Hub & Spokes, API-First інтеграції та

єдиного аналітичного сховища Data Lake. Це забезпечить стандартизацію процесів, мінімізацію ІТ-витрат та прозорість міжнародного бізнесу в реальному часі. Другий поетапна цифровізація e-commerce-каналу, що передбачає UX/UI-оптимізацію мобільного застосунку, перехід на омніканальну логістичну модель обслуговування онлайн-замовлень із використанням наявних складів і магазинів мережі, а також запровадження інтерактивних механік і персоналізованих пропозицій для підвищення залученості користувачів. Після стабілізації цифрових рішень на українському ринку доцільним є їх закріплення у вигляді єдиного цифрового шаблону для подальшого трансферу, локалізації та розгортання на зовнішніх ринках. Перехід від уніфікації внутрішніх систем управління до масштабування цифрових каналів продажів, створює основу для прискореного виходу компанії на нові ринки, зниження операційних витрат та підвищення її конкурентоспроможності в глобальному сегменті дискаунтерів. Це підтверджує, що мету кваліфікаційної роботи досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврора інвестує понад €1 млн у лабораторію в Полтаві та готується до виходу на ринок Болгарії. *Abiznes*. URL: <https://abiznes.com.ua/avrora-investuie-ponad-e1-mln-u-laboratoriiu-v-poltavi-ta-hotuietsia-do-vykhodu-na-rynok-bolharii-6630/> (дата звернення: 09.06.2026).
2. Аврора відкрила власну лабораторію споживчої перевірки товарів у Полтаві. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/news/novyyi-riven-kontroliu-iakosti-merezha-avrora-vidkryla-vlasnu-laboratoriiu-spozhyvchoyi-perevirky-tovariv/> (дата звернення: 01.06.2026).
3. Аврора – як дискаунтер захопив Україну. *Бізнес-UA*. URL: <https://biznes-ua.info/aurora-way-to-success/> (дата звернення: 09.06.2026).
4. Басістий Р. К., Кубишина Н. С. Інтернаціоналізація бізнесу як маркетинговий інструмент для оптимізації ризиків підприємства. *B2B MARKETING: збірник міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 2023 р.* Київ, 2023. С. 27-28.
5. Від магазину в Опішні до ринків ЄС та планів щодо IPO. Історія мережі магазинів "Аврора". *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/10/11/705321/> (дата звернення: 09.06.2026).
6. Волошин А. В. Теоретичні особливості інтернаціоналізації МСП. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 3(55). С. 22–28. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2021/No3/22.pdf> (дата звернення: 09.06.2026).
7. Головна. *Червоний маркет*. URL: <https://chervonyi.com.ua/index.php> (дата звернення: 09.06.2026).
8. Гончар В. В., Яцюк С. В. Управління портфелем проєктів інтернаціоналізації в умовах глобалізації бізнесу. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. Вип. 45. С. 573-581.
9. Гулик Т., Найдовська А., Забігай В. Складові системи адаптації

маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-2> (дата звернення: 20.06.2026).

10. Добридень Д. Р. Стратегія виходу українського підприємства на зарубіжний товарний ринок. *Міжнародний вимір відновлення економіки України: збірник міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, м. Київ, 23 листопада 2023 рік. Полтава, 2023. С. 223-226.

11. Дяченко Є. В., Франко Л. С. Сутність і значення стратегії виходу фірми на зовнішній ринок. *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми: збірник міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, м. Полтава, 28 березня 2024 р. Полтава, 2024. С. 392-396.

12. Індекс Опендатабота, найкращі підприємства України 2026. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/retail%20trade> (дата звернення: 09.06.2026).

13. Коваленко В. А., Коваленко Л. Г. Стратегія завоювання глобальних конкурентних переваг на світовому ринку товарів. *Science and Technology of the Future: Advanced Views: збірник міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Мадрид, 26-28 червня 2024. Мадрид, 2024. С. 72–74.

14. Контроль якості продукції в умовах високої обіговості: як це працює в «Аврорі». *AllRetail.ua*. URL: <https://allretail.ua/interviews/81327-kontrol-yakosti-produkciji-v-umovah-visokoji-obigovosti-yak-ce-pracyuye-v-avrori> (дата звернення: 20.06.2026).

15. Копійочка. *LIGA.net*. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/kopiiochka> (дата звернення: 09.06.2026).

16. Корпоративна культура. *Аврора Мультимаркет*. URL: <https://robota.avrora.ua/korporatyvna-kultura> (дата звернення: 09.06.2026).

17. Кучерук В. В., Чорненька Л. М. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок. *Сучасний менеджмент: виклики та можливості: збірник міжнар. наук.-практ. онлайн-конф.*, м. Київ, 4 листопада 2025 р. Київ, 2023. С. 47-49.

18. Мережа магазинів «Аврора» впровадила WMS модуль на базі Business Central для автоматизації розподільчого складу в Румунії. *Clarity Ukraine*. URL: <https://clarity-team.com/case-study/avrora/> (дата звернення: 09.06.2026).
19. Мережа маркетів «Аврора» під час війни: не чекати, а розвиватися. *PwC*. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-aurora-taras-panasenko.html> (дата звернення: 09.06.2026).
20. Мережа EVA інвестувала у 2025 році 1,1 млрд грн: куди компанія спрямувала кошти. *RetailersUA*. URL: <https://retailers.ua/news/menedjment/mereja-eva-investovala-u-2025-rotsi-11-mlrd-grn-kudi-kompaniya-spryamuvala-koshti> (дата звернення: 09.06.2026).
21. Мета і вплив. *McDonald's Deutschland*. URL: https://www.mcdonalds.com/ua/uk-ua/purpose_and_impact.html (дата звернення: 12.06.2026).
22. Оренда приміщень. *Червоний маркет*. URL: <https://chervonyi.com.ua/index.php/pro-kompaniiu/orenda> (дата звернення: 09.06.2026).
23. Ощадливе виробництво або LEAN в Аврорі. *Corporate Avrora*. URL: <https://corporate.avrora.ua/news/oshchadlive-virobnitstvo-abo-lean-v-avrori> (дата звернення: 22.06.2026).
24. Про інтернет-магазин Prostor. *PROSTOR*. URL: <https://prostor.ua/ua/onas/> (дата звернення: 09.06.2026).
25. Про компанію. *АТБ маркет*. URL: <https://www.atbmarket.com/company> (дата звернення: 09.06.2026).
26. Про компанію. *EVA.UA*. URL: <https://eva.ua/ua/o-kompanii/> (дата звернення: 09.06.2026).
27. Про нас - Копійочка. *Копійочка*. URL: <https://www.kopiyochka.ua/pro-nas/> (дата звернення: 09.06.2026).
28. Про нас. *Nestlé*. URL: <https://www.nestle.ua/> (дата звернення: 12.06.2026).

29. Рамський А. Ю., Соболев Ю. М., Жильцов М. О. Застосування еклектичної парадигми Даннінга при здійсненні прямих іноземних інвестицій. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/18.pdf (дата звернення: 09.06.2026).
30. Рациональні витрати, покупки онлайн і соцмережі як каталог перевірених товарів, – дослідження Deloitte Ukraine про споживачські настрої українців. *Deloitte Ukraine*. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2025> (дата звернення: 09.06.2026).
31. Русняк М. Стратегія інтернаціоналізації малих і середніх підприємств України в умовах глобальної економічної турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-158> (дата звернення: 12.06.2026).
32. Секрети McDonald's. Як фастфуд завоював світ і став символом глобалізації. *BBC News Україна*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c7495wv433qo> (дата звернення: 18.06.2026).
33. Скільки українці витрачають онлайн та що купують – статистика WayForPay. *Retailers*. URL: <https://retailers.ua/news/tehnologii/skilki-ukrayintsi-vitrachayut-onlayn-ta-scho-kupuyut--statistika-wayforpay> (дата звернення: 09.06.2026).
34. Тарас Панасенко, Аврора: Хочемо відкрити тестові магазини у Болгарії. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/news/taras-panasenko-avrora-5/> (дата звернення: 09.06.2026).
35. Тарас Панасенко, Аврора: Чому Румунія, хто конкуренти, чому немає франшизи. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/news/taras-panasenko-avrora-4/> (дата звернення: 09.06.2026).
36. Теорія життєвого циклу товару Раймонда Вернона. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/5470796/page:4/> (дата звернення: 09.06.2026).
37. ТОВ «Вигідна Покупка» 41130363. *Опендатабот*. URL:

<https://opendatabot.ua/c/41130363?from=search> (дата звернення: 09.06.2026).

38. Тягунова Н. М. Стратегічні напрями інтернаціоналізації вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/539/1678> (дата звернення: 18.06.2026).

39. Управлінські підходи CEO «Аврори» Тараса Панасенка: модель зростання. *Speka*. URL: <https://speka.ua/business/upravlinski-pidxodi-ceo-avrora-tarasa-panasenska-model-zrostannya-9gxd66> (дата звернення: 09.06.2026).

40. Філяс О. Глобальне лідерство компанії «Coca-Cola». *Інституційний репозитарій Вінницького національного технічного університету*. 2025. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/49169/24202.pdf> (дата звернення: 18.06.2026).

41. Фонд EEGF III компанії Horizon Capital інвестує в мережу роздрібних магазинів «Аврора», що нараховує 650 магазинів формату «dollar store», з метою забезпечення подальшого розвитку бізнесу в регіоні. *Аврора Мультимаркет*. URL: <https://corporate.avrora.ua/news/fond-eegf-iii-kompaniyi-horizon-capital-investuye-v-merezhu-rozdribnikh-magaziniv-avrora-shho-narakhovuye-650-magaziniv-formatu-dollar-store-z-metoyu-zabezpechennya-podalshogo-rozvitku-biznesu-v-regioni> (дата звернення: 09.06.2026).

42. Форсгрєн М. Ігнорування інтернаціоналізації? *Модель Уппсали та схеми інтернаціоналізації фірм, пов'язаних з Інтернетом*. 2006. Вип. 42. С. 42-48.

43. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Economy and Society*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13> (дата звернення: 09.06.2026).

44. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165> (дата звернення: 13.06.2026).

45. Швіндіна Г. О. Пошук стратегій розвитку для підприємств України: відповіді на глобальні виклики. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5706> (дата звернення: 09.06.2026).
46. Як гейміфікація мотивує та перетворює користувача на лояльного клієнта: кейс Prostor. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/news/iak-geyimifikatciia-motyvuie-ta-peretvoriuye-korystuvacha-na-loialnogo-kliiyenta-keyis-prostor/> (дата звернення: 09.06.2026).
47. Як розшифровується АТБ і з чого почалася історія мережі. *Prostir media*. URL: <https://prostir.media/motyvatsiya/istoriyi-uspihu/yak-rozshyfovuyetsya-atb-i-z-chogo-pochalasya-istoriya-merezhi/> (дата звернення: 09.06.2026).
48. Які стратегії використовував McDonald's для досягнення успіху. *Zoney*. URL: <https://zoney.svoboda.cx.ua/ukraincyam/yaki-strategii-vikoristovuvav-mcdonalds.html> (дата звернення: 18.06.2026).
49. 50-й магазин в Румунії: в Бухаресті відкрився перший магазин Aurora. *TradeMasterGroup*. URL: <https://trademaster.ua/news/36740> (дата звернення: 09.06.2026).
50. About Netflix. *About Netflix*. URL: <https://about.netflix.com/ru> (дата звернення: 12.06.2026).
51. Action Company Website - Homepage. *Action*. URL: <https://company.action.com/> (дата звернення: 12.06.2026).
52. Alibaba.com: офіційний сайт. *Alibaba.com*. URL: <https://www.alibaba.com/> (дата звернення: 18.06.2026).
53. Apple Inc. *Britannica Money*. URL: <https://www.britannica.com/money/Apple-Inc> (дата звернення: 12.06.2026).
54. Apple Inc.'s global strategies: Multi-domestic, transnational, and standardization approaches. *StudyCorgi*. URL: <https://studycorgi.com/apple-inc-s-global-strategies-multi-domestic-transnational-and-standardization-approaches/> (дата звернення: 18.06.2026).
55. History & Archives. *Unilever*. URL: <https://www.unilever.com/our->

[company/our-history-and-archives/](#) (дата звернення: 12.06.2026).

56. Johanson, J., Vahlne, J.-E. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model. *Management International Review*. 2006. 46(2). P. 165–178.

57. Market Access Map. *Market Access Map*. URL: <https://www.macmap.org/> (date of access: 17.06.2026)

58. Netflix's Global Expansion Strategy. *Scribd*. URL: <https://ru.scribd.com/document/941674490/CS-S2-2> (дата звернення: 18.06.2026).

59. Nestlé's Multi-Domestic Strategy Explained. *Scribd*. URL: <https://ru.scribd.com/document/476011278/Nestle-case-5-and-6> (дата звернення: 18.06.2026).

60. Oliva F. L., Teberga P. M. F., Testi L. I. O. Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 175.

61. RAU Analytics: найбільші ритейлери за виручкою у 2025 році та темпи зростання ключових сегментів роздрібної торгівлі. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/news/rau-analytics-kliuchovi-markery-rozvytku-rynku-ryteyilu-v-2025-rotci/> (дата звернення: 09.06.2026).

62. The Coca-Cola Company: Refresh the World. Make a Difference. *The Coca-Cola Company*. URL: <https://www.coca-colacompany.com/> (дата звернення: 12.06.2026).

63. Trade Map - Trade statistics for international business development. *Trade Map*. URL: <https://www.trademap.org/> (дата звернення: 17.06.2026).

64. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*. 1966. P. 190-207.

65. Who we are. *EU About Amazon*. URL: <https://www.aboutamazon.eu/who-we-are> (дата звернення: 12.06.2026).

ДОДАТКИ