

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь – бакалавр**

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ ТОВАРНО-АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТА
ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТЛЕТІКС»**

Виконала: студентка 4 курсу
напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг»
Василець Валерія Романівна

Керівник: Моголова М.М.

Рецензент: Мурашова К.В.

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою « »

Секретар ЕК:

« » 2022 р.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	26 жовтня 2021 року		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	21 листопада 2021 року		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	3 грудня 2021 року		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	21 лютого 2022 року		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		20 січня 2022 року		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		19 лютого 2022 року		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		30 березня 2022 року		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня	25 травня 2022 року		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів <u>НаУКМА</u> на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня	7 червня 2022 року		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня	11 червня 2022 року		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня	20 травня 2022 року		
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня	14 червня 2022 року		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено « 26 » жовтня 2021 р.

Науковий керівник  (Могілова Марина Михайлівна)

Виконавець кваліфікаційної роботи  (Василець Валерія Романівна)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність **075 Маркетинг**
(код і назва)

Освітня програма **Маркетинг**
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“___” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Василець Валерії Романівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Особливості товарно-асортиментної політики та шляхи її удосконалення на прикладі ТОВ «Атлетікс»»

керівник роботи Могилова Марина Михайлівна

доктор економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» _____ 202__ року
№ _____

2. Строк подання студентом роботи - 10 червня 2022 р.

3. План роботи:

На основі опрацювання і критичного аналізу наукових джерел, нормативно-правових актів і стандартів з торгівельної діяльності в Україні, інформації щодо організаційної структури підприємства, його особливостей та специфіки товарно-асортиментної політики компанії, даних обліку і фінансової звітності ТОВ «Атлетікс» слід: розкрити теоретичні положення щодо розробки ефективної товарно-асортиментної політики; провести аналіз фінансово-економічних показників і діагностику формування товарно-асортиментної політики ТОВ «Атлетікс» на сучасному етапі; розробити пропозиції щодо основних напрямів оптимізації товарного асортименту і відповідно удосконалення товарно-асортиментної політики ТОВ «Атлетікс» з метою забезпечення ефективності господарської діяльності компанії.

ЗМІСТ

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНО-АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	6
1.1. Сутність та класифікація товарно-асортиментної політики	6
1.2. Аналіз основних методів та інструментів формування товарно-асортиментної політики	11
1.3. Методи організації асортиментної політики торговельного підприємства	18
Висновки до розділу 1	22
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТОВАРНО- АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТЛЕТІКС»	24
2.1. Загальні відомості про ТОВ «Атлетікс»	24
2.2. Характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства	35
2.3. Особливості формування товарно-асортиментної політики компанії «Атлетікс»	42
Висновки до розділу 2	58
Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНО-АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АТЛЕТІКС»	60
3.1. Сучасні тенденції формування товарно-асортиментної політики на ринку спортивних товарів	60
3.2. Стратегія оптимізації товарного асортименту на прикладі ТОВ «Атлетікс»	63
3.3. Оцінка вжитих заходів та обґрунтування напрямів розвитку компанії в межах ринкових тенденцій	70
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

В умовах ринкової економіки асортиментна політика є важливою частиною загальної стратегії торгівлі. Асортиментна політика полягає у визначеному курсі дій, заходів, підходів та інструментів, з використанням яких здійснюється формування товарного асортименту, а також принципів, якими при цьому керуються. Товарним асортиментом є відповідний набір пов'язаних між собою товарів, об'єднання яких в певну логічну сукупність в процесі продажу здатне забезпечити підприємству додатковий прибуток саме за рахунок раціонального такого згрупування.

Підприємці під час формування асортименту керуються передусім прагненням отримати цей прибуток. З одного боку розширення асортименту забезпечує магазину зростання товарообігу та прибутку, з іншого - неминуче збільшує товарні запаси і уповільнює оборотність коштів.

Формування асортименту підприємства охоплює велику сферу діяльності, починаючи від стратегічного планування усіма стадіями розвитку фірми, закінчуючи тонкощами викладання товару на вітрині, і в цій роботі задіюються багато фахівців. При формуванні асортиментної політики фірмі як доводиться оптимізувати кількість асортименту, так і здійснювати цінову політику, визначати рентабельні і прибуткові номенклатурні групи продукції, шукати вигідні ринки збуту.

У сучасних економічних умовах асортиментна політика є важливою частиною загальної стратегії торгівлі, вона дозволяє гнучкіше підходити до задоволення потреб покупців. Важливість цих процесів визначає актуальність дослідження теми товарно-асортиментної політики на підприємстві.

Метою дипломної роботи є розробка напрямів удосконалення асортиментної політики торговельного підприємства шляхом дослідження теоретичних засад цього процесу та критичної оцінки стану формування товарного асортименту компанії.

Завданнями дослідження є:

- розглянути поняття товарного асортименту, класифікацію асортименту товарів та послуг підприємства;

- узагальнити принципи та етапи формування асортименту в організаціях торгівлі;

- провести оцінку підприємницької діяльності та асортименту роздрібного торгового підприємства;

- розробити напрями підвищення ефективності комерційної діяльності з питань оптимізації формування торговельного асортименту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є ТОВ «АТЛЕТІКС». Предметом - формування товарного асортименту торгового підприємства.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків до них, загального висновку та списку використаних джерел.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНО-АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність та класифікація товарно-асортиментної політики

Асортиментна політика - один із найголовніших напрямів діяльності маркетингу кожної організації. Цей напрямок набуває особливої значущості в сучасних умовах, коли до товару з боку споживача ставляться підвищені вимоги щодо якості та асортименту, і від ефективності роботи підприємства з товаром залежать усі економічні показники організації та частка на ринку.

З поняттям «асортимент товару» тісно пов'язані поняття «торговельний асортимент» та «товарна номенклатура». Але ці поняття слід розрізняти. Номенклатура - перелік назв, термінів, або категорій, що вживаються в будь-якій галузі науки, техніки та інше [1]. На відміну від асортименту товарів товарна номенклатура не ставить за мету класифікувати товари за якоюсь ознакою; вона обмежується простим перерахуванням однорідних чи різнорідних товарів загального чи аналогічного призначення.

Своєю чергою, асортимент торгового підприємства (торговий асортимент) є номенклатурою товарів, що належать, як правило, до різних товарних груп, підгруп, видів [2]. Частка різних товарів у структурі торгового асортименту визначається спеціалізацією підприємства, його матеріально-технічною базою, споживчим попитом та іншими факторами. Тому кажуть, що торговий асортимент - це набір товарів, сформований за певними ознаками і має на меті задовольнити попит у певний час [1].

Таким чином, у роботі під поняттям «асортимент» буде матися на увазі безліч товарів, представлених на ринку та класифікованих за ознакою виробничого походження або споживчого призначення.

Асортиментна політика - система заходів щодо визначення набору товарних груп, які найкраще відповідають успішній роботі на ринку і які

забезпечують економічну ефективність діяльності підприємства у цілому [2] (Рис.1.1).

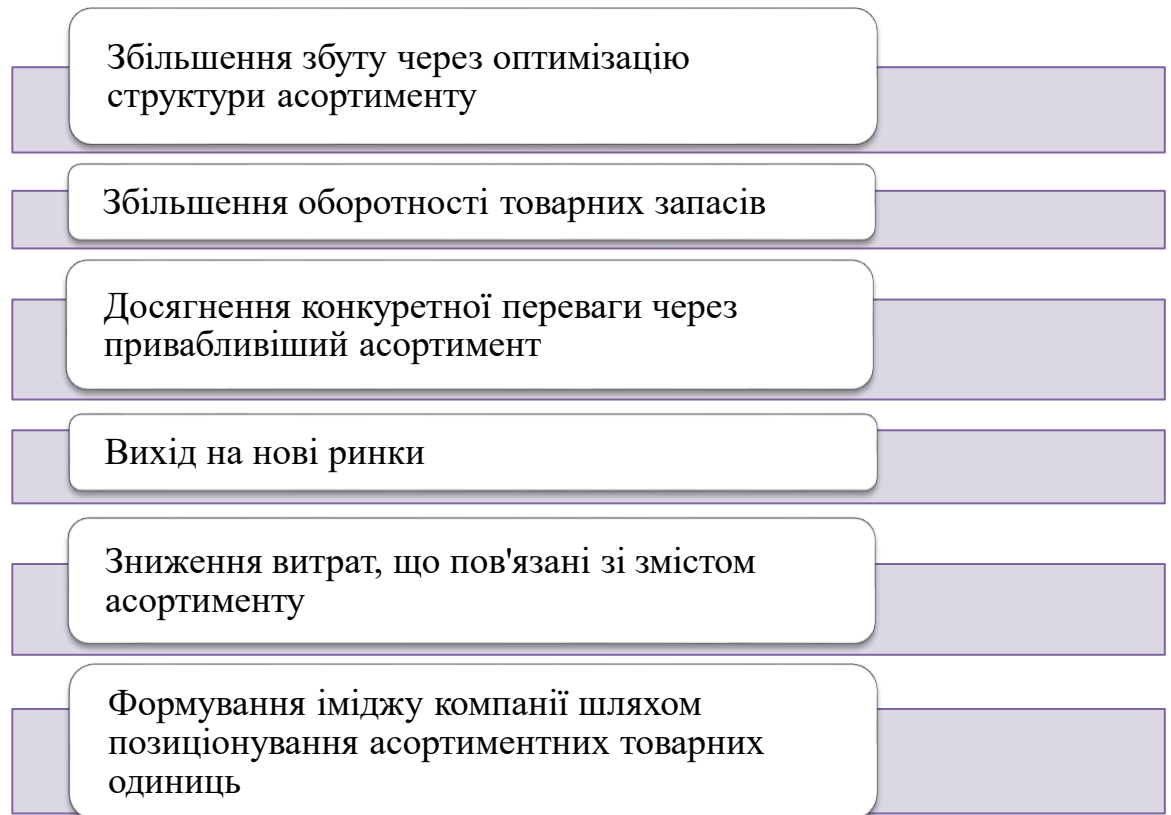


Рис.1.1 Основні цілі товарно-асортиментної політики на ринку спортивних товарів

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Досягаючи цих цілей, підприємство забезпечує собі високі фінансові показники, і стабільне становище за умов підвищеної конкуренції.

Класифікація асортименту товарів виглядає так [3]:

1) за місцезнаходженням товарів:

а) промисловий асортимент - набір товарів, що випускаються виробником відповідно до його виробничих можливостей;

б) торговельний асортимент - набір товарів, що формується торговими підприємствами з урахуванням їхнього споживчого попиту, спеціалізації та матеріально-технічної бази;

в) асортимент послуг - набір послуг, що пропонується споживачам. За ступенем деталізації цей вид асортименту, як і асортимент товарів, поділяється на три види: видовий, груповий та внутрішньовидовий.

2) за широтою охоплення товарів:

а) простий асортимент - набір товарів, що представлені невеликою кількістю видів, груп, а також найменувань, що задовольняють обмежену кількість потреб;

б) складний асортимент - набір товарів, представлених значною кількістю видів, груп, різновидів та найменувань товарів, що відрізняються конструкцією, вихідними матеріалами, а також іншими ознаками та задовольняють всілякі людські потреби;

в) розгорнутий асортимент є набором товарів, що складаються з великої кількості видів, підгруп, різновидів, а також найменувань, ніби й однорідні, але мають індивідуальні ознаки;

г) змішаний асортимент є набором різних видів, груп, найменувань, що відрізняються великою різноманітністю функціонального призначення.

3) за ступенем задоволення потреб:

а) раціональний асортимент є набором товарів, що найбільш повно задовольняють реально обґрунтовані потреби, що забезпечують максимальну якість життя за певного рівня розвитку науки і техніки;

б) оптимальний асортимент є набором товарів, що задовольняють реальні потреби з отриманням максимально корисного ефекту для споживача за мінімальних витрат на розробку виробництва, проектування та доведення до споживача.

4) за станом:

а) реальний асортимент - набір товарів конкретної фірми;

б) прогнозований асортимент - набір товарів, якому буде необхідно задовольняти очікувані потреби.

5) за характером потреб, що задовольняються:

а) основний асортимент - набір товарів, орієнтованих на звичайні потреби основних груп споживачів;

б) супутній асортимент - набір товарів, що виконує допоміжні функції та не належить до основних для цього підприємства.

б) за структурою асортименту:

а) груповий асортимент товарів складається із переліку товарних груп, які сформульовані за ознакою однорідності сировини, з якої вони були виготовлені, також за способом виробництва та споживчого призначення;

б) груповий асортимент складається із переліку окремих великоагрегованих видів послуг: охорони здоров'я, освіти, послуги житлово-комунального господарства, дошкільних установ, зв'язку, транспорту, побутові послуги тощо;

в) груповий асортимент усередині компанії – це набір однорідних товарів, які об'єднані спільністю ознак та задовольняють аналогічні потреби. Це деталізація групового асортименту;

г) видовий асортимент товарів - набір товарів різних найменувань та видів, що задовольняють аналогічні потреби;

д) видовий асортимент послуг є деталізацією великоагрегованих видів послуг;

е) внутрішньовидовий асортимент товарів є асортиментом, куди входять різновиди товарів усередині окремих видів;

ж) внутрішньовидовий асортимент послуг складається з переліку конкретних робіт, що виконуються у межах певного виду послуг

Виділимо основні завдання товарної політики [4].

Перше завдання у межах товарної політики передбачає розробку стратегій поведінки підприємства на товарному ринку. При цьому необхідно враховувати такі фактори, як: конкурентна ціна, торгове обслуговування, маркетингові комунікації, застосування різних методів стимулювання, а також сервісне обслуговування (передпродажні послуги та післяпродажні послуги).

Наступним завданням є вивчення та задоволення споживчого попиту на товар, з урахуванням вивчення його життєвого циклу. Від стадії життєвого циклу товару залежить такі показники [5]: обсяг прибутку; обсяг витрат на маркетинг та рекламу; ціна товару; поведінка покупців; їхнє ставлення до товару. І, нарешті, розробка та виробництво оптимального товарного асортименту. Вона здійснюється на основі планування споживчих вимог та можливих прийнятних витрат роздрібного продавця. При цьому портфель товарів повинен відповідати прийнятній і для ринку, і для підприємства широті та глибині асортименту; мати збалансованість пропонованих товарів очікуванням покупців; оптимальне поєднання різних видів товарів у портфелі.

Щоб забезпечити успішну підприємницьку діяльність, фірма має постійно розвивати асортимент. Для цього і потрібне управління товарним асортиментом. На основі аналізу та оцінки діяльності фірми приймається рішення про те, які товари слід додати до асортименту, а які – виключити.

Враховуються щодо широти асортименту такі аспекти [6]:

- 1) роль у системі торгового обслуговування;
- 2) наявність інших магазинів у зоні діяльності та їх спеціалізація;
- 3) тип та потужність фірми;
- 4) характеристика сегментів;
- 5) транспортні зв'язки.

Щодо глибини асортименту [6]:

- 1) рівень доходів за сегментами;
- 2) специфіка попиту усередині сегментів;
- 3) розмір торгової площі та характеристики, параметри обладнання

Також впливає і такий фактор, як попит. Але для початку комерційному апарату необхідно визначитися, на яких сегментах працюватиме ця організація торгівлі [7]. Така робота проводиться спеціалістами маркетингового відділу, а також спеціалістами комерсантами у процесі маркетингового дослідження на основі результатів комплексного дослідження торгових підприємств певного регіону.

Саме тому необхідно при формуванні асортименту товарів на ринку мати достовірну інформацію про структуру попиту, його обсяг, динаміку його розвитку, особливості і характер попиту на окремі товари та в різних контингентів покупців.

Також необхідний періодичний моніторинг довкілля діяльності підприємства, а також його організації торгівлі [7]. Це потрібно для того, щоб своєчасно можна було внести зміни чи якісь корективи у процес формування асортименту певного підприємства.

1.2. Аналіз основних методів та інструментів формування товарно-асортиментної політики

Сформований оптимально асортимент підвищує дохідність організації торгівлі, впливає на її подальший розвиток, визначає відданість і лояльність з боку покупців [8]. До того ж оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, що є важливим для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Забезпечення належного рівня обслуговування споживачів, і навіть зростання економічних показників діяльності торгової фірми значною мірою залежить від правильного формування асортименту.

Формуванню товарної політики передують розробка підприємством асортиментної концепції. Ця концепція включає [8]: побудову оптимальної асортиментної структури і товарної переваги, враховують, з одного боку, споживчі вимоги певних сегментів, з другого, необхідність раціонального використання підприємством ресурсів у цілях зниження витрат.

На формування товарного асортименту впливає проблема встановлення цін на продукцію, що випускається, якості товару, гарантійного та сервісного обслуговування [9]. Цьому передують розробка асортиментної концепції, тобто побудова асортиментної структури, за основу якої приймаються споживчі

вимоги за умови забезпечення найефективнішого використання матеріальних, фінансових та технічних можливостей підприємства.

Асортиментна концепція - це система показників, що включає: види товарів, частоту і рівень оновлення асортименту, співвідношення цін на товари цього виду та інші показники, які найбільшою мірою відповідають структурі споживчого попиту [9]. Основу формування асортименту складає розробка планів всіх видів діяльності підприємства, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва та реалізації, а також приведення показників товарів у відповідність до вимог споживачів.

Формування споживчого асортименту охоплює визначення поточних та перспективних потреб покупців, особливостей купівельної поведінки на різних ринках, оцінку конкурентного середовища аналогічної продукції та конкурентоспроможності товарів, що випускаються. Основні напрями формування - скорочення, розширення, поглиблення, оновлення, вдосконалення та гармонізація [10].

Формування товарної політики включає прийняття рішень з таких ключових питань [11]:

- встановлення та забезпечення оптимального товарного асортименту з урахуванням вимог споживача;
- знаходження для товарів прийнятних товарних ніш, здійснюване у вигляді організованих маркетингових досліджень;
- формування, управління та оперативне коригування товарного асортименту, на основі аналізу етапів життєвого циклу шляхом модифікації товарів, їх розробки та зняття з виробництва застарілих одиниць;
- забезпечення якості та підтримання конкурентоспроможності товарів, що просуваються на необхідному рівні;
- створення, розвиток та вдосконалення товарного знака, пакування та маркування товару; товарне ціноутворення;
- організація та забезпечення післяпродажного сервісу.

Сформований оптимально асортимент підвищує дохідність організації торгівлі, впливає на її подальший розвиток, визначає відданість і лояльність із боку покупців. До того ж оптимальний товарний асортимент є однією з основних складових маркетингу, яка прямо впливає на збутову діяльність, що є важливим для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Щоб грамотно скласти асортименти торгового підприємства, для початку необхідно визначитися з етапами робіт. Нижче наведено класифікацію товарів за правилами категорійного менеджменту задля подальшого формування товарно-асортиментної політики [12]:

I. Типізація торгового підприємства: визначення типу торговельного підприємства за зазначеними параметрами.

II. Визначення портрета покупця.

III. Визначення набору товарних категорій майбутнього асортименту.

IV. Визначення суми товарного запасу.

V. Наповнення асортиментної матриці

Позаяк у поданій класифікації пропонується створення асортиментної матриці, надалі ми розглянемо кроки, необхідні для її створення (Рис.1.2.).

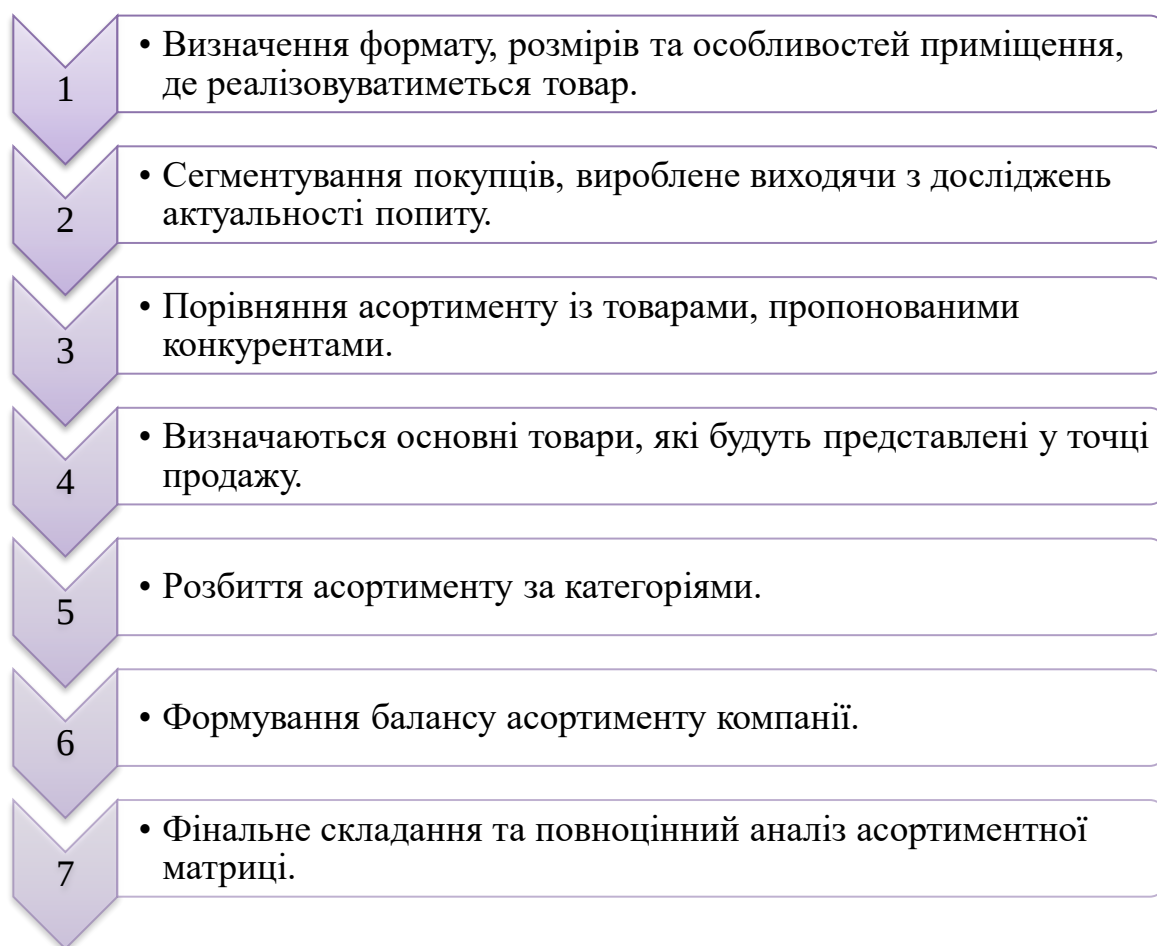


Рис.1.2. Етапи формування асортиментної матриці

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Перший етап. Перед тим як сформувати асортиментну матрицю необхідно чітко зрозуміти не тільки формат та розміри, але й інші дрібні особливості приміщення, де здійснюватиметься реалізація товару. Під час цього етапу обов'язково мають бути враховані всі фактори обраного магазину, а саме: кількість поверхів та загальна площа торговельного підприємства; місце розташування торгової точки, а також наявність у кроковій доступності прямих конкурентів; особливості району у соціальному та економічному планах; можливий асортимент товарів та необхідне для його реалізації обладнання [13].

Саме на підставі цих даних і відбувається визначення формату точки продажу та виробляється її позиціонування.

Другий етап. Сегментування покупців, вироблене виходячи з досліджень актуальності попиту. На цьому етапі можна отримати дані про особливості

цільової аудиторії точки продажу. При цьому також відбувається визначення способів, які застосовуватимуться для впливу на потенційних клієнтів, а також концепції маркетингу та реклами. Основною метою цього етапу роботи з асортиментною матрицею є розуміння того, хто є цільовою аудиторією компанії, і які її очікування та вимоги до товару [13].

Третій етап. Порівняння асортименту із товарами, пропонованими конкурентами. На цьому етапі основним питанням, яке необхідно з'ясувати, є розуміння того, що являють собою потенційні конкуренти компанії, і яку позицію слід зайняти. При цьому достатньо вибрати кілька найявніших і чітко визначити всі їхні переваги та недоліки. На цьому етапі проводиться дослідження цін всіх товарних груп, що збігаються з наявною пропозицією. На основі отриманих даних у результаті можна буде розробити дієву стратегію та визначити, які зміни потрібно внести до асортименту [13].

Четвертий етап. Визначаються основні товари, які будуть представлені у точці продажу. Це робиться тільки після того, як буде прийнято остаточне рішення про розташування магазину та визначено переваги цільової аудиторії. Підсумковою дією цього етапу є визначення та фіксація цінової політики, що заснована на поточній політиці підприємства [13].

Основними вимогами, яким має задовольняти класифікація товарів відповідно до правил категорійного менеджменту, з метою полегшення формування та подальшого управління асортиментом, є [12]:

1. Принцип необхідності входження товару лише до однієї товарної групи.
2. Принцип поділу всього асортименту на подібні товарні категорії, спираючись на психологічні аспекти здійснення покупок.

Визначення майбутньої структури асортименту в розрізі товарних категорій дає можливість скласти асортиментну матрицю, яка найбільш повно задовольняє запити та переваги споживачів.

П'ятий етап. Розбиття асортименту за категоріями. Даний крок є найбільш цікавим та пізнавальним для будь-якого маркетолога. Його завданням є вивчення переваг потенційних клієнтів, а потім розбивка товарів за категоріями та

підкатегоріями, заснована на цих даних. При цьому для того, щоб асортиментна матриця вийшла найточнішою, маркетолог має навчитися думати, як середньостатистичний покупець, зрозуміти його запити та бажання. Завдяки цій методиці можна досягти максимальної ефективності торгової точки та забезпечити всіх клієнтів необхідними їм товарами [13].

Шостий етап. На цьому етапі приходить розуміння балансу, що є в асортименті компанії. Перед тим, як скласти асортиментну матрицю фахівцю необхідно провести глибокий аналіз всіх товарів, що є у продажу, і збалансувати їх за такими категоріями [12]:

- Унікальні товари - ця категорія зазвичай працює на імідж підприємства і зазвичай відноситься до групи товарів, попит на які з'являється в результаті імпульсного рішення. У більшості випадків до них відносяться різні снеки та напої, які знаходяться поруч з касиром;
- Група пріоритетних товарів – дають можливість забезпечити торговій точці максимальний рівень потенційного прибутку та залучити основну масу потенційних клієнтів. Саме за товарами цієї групи покупець може спеціально прийти на вашу торгову точку. При цьому важливо розуміти, що якщо їх не знайде, то велика ймовірність, що клієнт піде до конкурента, не купивши жодного предмета;
- Група базових товарів - вони відрізняються високим показником оборотності. Клієнт обов'язково прийде за ними, якщо знатиме про їхню наявність на полицях магазину;
- Група сезонних товарів - асортиментна матриця, наприклад Excel, обов'язково повинна містити товари цього виду. Вони дозволяють збагачувати та видозмінювати асортимент магазину та залучати велику кількість нових клієнтів;
- Зручні категорії товарів – дозволяють сформувати позитивний настрій у відвідувачів торгової точки.

Сьомий етап. Фінальне складання та повноцінний аналіз асортиментної матриці. Це останній етап, після якого документ вноситься до бази даних підприємства та починає використовуватися на практиці [13].

Важливе завдання – розробка впорядкованої структури асортименту. Для того, щоб визначити оптимальне співвідношення різних груп товарів, що входять до окремих категорій, необхідно використовувати матрицю БКГ та ABC-аналіз.

Фази життєвого циклу товарів мають враховуватися у структурі торгового асортименту [14]. Асортиментний аналіз за допомогою матриці БКГ проводиться за допомогою розміщення продукції, що знаходиться на різних етапах життєвого циклу, в одному із чотирьох полів матриці.

Класичний інструмент, спрямований на вивчення структури асортименту - це «ABC-аналіз». Цей метод використовують для аналізу ефективності запровадження різних асортиментних груп та зіставлення ефективності окремої продукції всередині однієї асортиментної групи. Якщо при аналізі глибини торговельного асортименту, що містить 20 найменувань товарів, перші чотири дають 80% обсягу продажів, наступні чотири — забезпечують 10%, а на всі інші припадають 10%, що залишилися, то це є досить типовою картиною, яка характеризує асортиментні блоки А, В та С [15].

Але використання цієї моделі має недолік: якщо торгове підприємство введе в торговий асортимент лише продукцію, на яку припадає найбільша частка витрат і прибутку, тобто блоки А і В, то цим вони обмежать свободу вибору клієнта, а це може своєю чергою призвести до зниження загального прибутку [15]. Торгові підприємства звертають увагу клієнтів на продукцію завдяки елементам мерчандайзингу та сервісу, але вузькість асортименту може впливати на загальний обсяг продажів негативно.

Застосування математичних методів аналізу асортименту торгівлі відбувається з використанням стандартизованих програм [16]. Також є стандартизовані комп'ютерні програми симплексних методів. Вони допомагають аналізувати значення окремих позицій, спрямованих на формування оптимального торгового асортименту, що дає торговій фірмі найбільший

прибуток. Цей аналіз проводять з метою оптимізувати глибину торговельного асортименту.

За допомогою експертного аналізу отримують дані щодо прибутку, який був отриманий від реалізації кожної продукції. Якщо знати, який загальний прибуток планує отримати фірма від певної асортиментної групи, необхідно запровадження верхнього і нижнього допустимого обмеження на бажаний прибуток [16]. Необхідно оцінити, наскільки впливатиме на загальний прибуток вилучення окремих товарних одиниць із загального асортиментного переліку.

1.3. Методи організації асортиментної політики торговельного підприємства

Управління асортиментом передбачає координацію взаємозалежних видів діяльності - науково-технічної та проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту [17]. Проблема вирішення цього завдання полягає у складності об'єднання всіх цих елементів задля досягнення кінцевої мети оптимізації асортименту з урахуванням поставлених стратегічних ринкових цілей підприємством. Якщо цього досягти не вдається, то може вийти, що до асортименту почнуть включатися вироби, розроблені швидше для зручності виробничих підрозділів підприємства, ніж для споживача.

Основна мета організації в галузі управління асортиментом полягає у формуванні реального або прогнозованого асортименту максимально наближається до раціонального, для задоволення якомога більшої кількості різноманітних потреб, що постійно зростають, і забезпечення вищих темпів розвитку підприємства в порівнянні з конкурентами [18].

Формування асортименту є підбором груп, видів, і навіть різновидів товарів. Формування асортименту магазину має бути узгодженим із стратегічними цілями фірми, а також його асортиментною політикою. При формуванні асортименту торгівлі необхідно враховувати різні чинники. Це [18]:

- 1) обсяг, структура та зміст попиту цільових споживачів;
- 2) асортиментний профіль магазину;
- 3) рентабельність підприємства та окремих товарних груп;
- 4) матеріально-технічна база підприємства, його забезпеченість складськими приміщеннями та обладнанням;
- 5) утримання та структура товарної пропозиції у виробників та постачальників;
- 6) зміст та структуру товарної пропозиції в основних конкурентів

Основні принципи формування торгового асортименту представлено у таблиці (табл.1.1.)

Таблица 1.1.

Принципи формування торгового асортименту

Формування асортименту продукції, враховуючи специфіку клієнтів, що обслуговуються	Комплексе задоволення попиту, що сприяє максимальному комфорту клієнтів та економить час при купівлі продукту
Забезпечення широти, повноти, та оновлюваності асортименту	Забезпечення рентабельності роботи

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Таким чином, формування асортименту здійснюється у кілька етапів [19]:

1) необхідно визначити асортиментний профіль, а також напрямок спеціалізації магазину відповідно до наперед обраної комерційної стратегії на ринку, при цьому враховуючи спеціалізацію існуючої торгової мережі в даному районі та асортиментну стратегію конкурентів;

2) необхідно встановлювати структуру асортименту у магазині. На цьому етапі необхідно визначити кількісне співвідношення окремих груп товарів. Також тут відбувається ув'язування даних із плановими показниками магазину та рентабельністю груп та підгруп товару;

3) необхідно визначати розподіл окремих груп, а також підгруп товарів у розмірі споживчих комплексів та мікрокомплексів;

4) необхідно здійснювати підбір внутрішньогрупового асортименту за відмінними ознаками з прив'язкою до конкретної торгової площі, рентабельністю товарів.

У кооперативній торгівлі груповий асортимент продукції з магазинів встановлюється на першому етапі. Ця робота зазвичай повинна проводитись за допомогою розподілу асортименту продукції між усіма торговими фірмами, які розташовані в зоні діяльності районного споживчого товариства.

З другого боку на етапі формування асортименту повинні проводитися розрахунки структури групового асортименту кожної конкретної торгової фірми, тобто тоді визначаються кількісні співвідношення окремих груп продукції [20]. Структура групового асортименту встановлюється з огляду на типорозмір магазину, його розміщення, планові показники та інші фактори.

У процесі контролю над станом асортименту слід враховувати, що це не може бути самоціллю. Стратегічна задача контролю – це своєчасне регулювання асортименту у повній відповідності до попиту клієнтів з метою збільшити обсяг та швидкість продажів [20]. Для цього необхідно розробити та встановити в торгівлі ефективну систему управління, яка включала б постійний внутрішній контроль та регулювала асортимент. І тому розробляється система мотивації торгового персоналу. Ефективною у цьому напрямі є робота оперативних менеджерів торгової зали.

Асортименти будь-якого підприємства, будь-якого як роздрібного, так і гуртового магазину можна схарактеризувати завдяки системі показників. Цей підхід необхідний для здійснення процесу управління асортиментом на науковій основі, а саме організовувати його формування, планувати, а також регулювати асортимент, стимулювати продаж та мотивувати продавців.

Досі немає стандартів, які регламентували б показники асортименту (крім показника стійкості), тобто показники не показують, наскільки успішний асортимент, а лише характеризують його фактичну структуру.

Структура асортименту є співвідношенням видів, груп та різновидів, а також підгруп товарів, що становлять асортимент [21]. Структура

характеризується показниками глибини, і навіть широти. Вона має визначальне значення у процесі організації формування у якомусь певному магазині.

Існують два поняття макро- та мікроструктури асортименту товарів. Макроструктура є співвідношенням між групами товарів у загальному асортименті [21]. Мікроструктури є співвідношенням видів, а також різновидів у кожній товарній групі [21]. Для підтримки асортименту продукції відповідно до попиту населення важливу роль відіграють такі поняття, як стабільність асортименту товарів у магазині та його повнота.

Повнота асортименту є відповідністю фактичної наявності продукції магазину, яку затверджено відповідно до асортиментного переліку. Повнота асортименту товарів характеризується коефіцієнтом повноти та розраховується за формулою [22]:

$$K_p = U_{кр} : R_n, \quad (1.1.)$$

де K_p - коефіцієнт повноти асортименту магазину на конкретну дату;

$U_{кр}$ - фактична кількість різновидів продуктів у момент перевірки;

R_n - кількість різновидів товарів, передбачених обов'язковим асортиментним переліком.

Для найбільш об'єктивної оцінки товарного асортименту його повноту необхідно визначати в окремі періоди з урахуванням даних, отриманих після кількох перевірок асортименту магазину. Для цього розраховують коефіцієнт стійкості асортименту за такою формулою [22]:

$$K_{уц} = P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_n : R_n \times n, \quad (1.2.)$$

де $K_{уц}$ - коефіцієнт стійкості асортименту товарів у магазині за період (місяць, квартал, рік);

P_1, P_2, P_3, P_n – фактична кількість різновидів товарів у момент окремих перевірок;

R_n – це кількість різновидів товарів, передбачене асортиментним переліком;

n – кількість перевірок.

Таким чином, стійкість або по-іншому стабільність асортименту є безперерійною наявністю у продажу товарів за їх різновидами, а також за їх видами, які були заявлені в асортименті. Оновлення асортименту - поповнення асортименту новітніми видами продукції відповідно до асортиментної політики фірми [23]. Оновлення торгового асортименту магазину має бути до 10% на рік.

Особливе місце серед показників, що характеризують стан асортименту, займає показник його рентабельності. Рентабельність торговельного асортименту є асортиментним набором, що забезпечує у своїй сукупності отримання суб'єктам господарювання заздалегідь запланованого розміру чистого прибутку, а саме певного перевищення доходів над витратами по реалізації товарів і податковими та неподатковими платежами [8].

Слід зазначити те що, що позитивна оцінка стану асортименту підприємства чи магазину за всіма вищеописаними показниками забезпечує багато в чому з економічного боку доцільну комерційну діяльність підприємства на ринку.

Висновки до розділу 1

Отже, у даному розділі надані визначення та характеристика таким поняттям як «асортимент товару», «торговельний асортимент» та «товарна номенклатура», зазначено основні цілі формування товарно-асортиментної політики та її класифікація.

Можна дійти висновку, що товарна політика передбачає певні дії зі сторони товаровиробника. Її завдання - враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на реалізацію товарообігу, а також вироблення певних заходів для знаходження цільового сегмента на ринку. Тобто, забезпечення належного рівня обслуговування споживачів, і навіть зростання економічних показників діяльності торгової фірми значною мірою залежить від правильного формування асортименту.

У розділі зазначені основні інструменти та методи формування товарно-асортиментної політики, серед яких надано характеристику:

- «АВС-аналізу» - використовується для аналізу ефективності запровадження різних асортиментних груп та зіставлення ефективності окремої продукції всередині однієї асортиментної групи.
- Математичним методам аналізу.
- Експертним методам аналізу.

У роботі також надані характеристики основним методам та принципам організації асортиментної політики. Таким чином, стійкість або по-іншому стабільність асортименту є безперебійною наявністю у продажу товарів за їх різновидами, а також за їх видами, які були заявлені в асортименті.

Отже, відсутність товарної політики веде до нестійкості структури асортименту через вплив випадкових чи тимчасових поточних чинників, спричиняє втрату контролю над аспектом конкурентоспроможності. Добре продумана товарна політика дозволяє як оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, так і є для керівництва підприємства певним показником загальної спрямованості дій, звідки виникає відчуття контролю над ситуацією.

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТОВАРНО-АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТЛЕТІКС»

2.1. Загальні відомості про ТОВ «Атлетікс»

На цьому етапі економічного розвитку ринок спортивного одягу та спортивних товарів швидко та успішно розвивається. Світовий ринок спортивних товарів вважається одним з найбільших, його обсяг за останні роки наблизився до 100 млрд доларів на рік [24]. За даними, загальний річний обсяг продажів світового ринку спортивного спорядження становить близько 40 мільярдів доларів, що більше, ніж ємність як на ринку спортивного взуття (20 мільярдів доларів), так і на ринку спортивного одягу (38 мільярдів доларів) [24]. За оцінками експертів, у спортивній галузі основна частина (70-80%) товарно-грошових відносин припадає на ринок спортивної продукції (виробники, дистриб'ютори, роздрібні магазини) [24].

Сьогодні на українському спортивному ринку спостерігаються такі тенденції - високий ріст ринку, посилення конкуренції, посилення статусу великих міжнародних компаній, розвиток регіонального ринку, зміни в системі розподілу, ринковій інфраструктурі, зростання інтересу до спорту, активний спосіб життя. Основні споживачі спортивних товарів належать до "середнього класу". Згідно з прогнозом, до 2025 року основна група споживачів спортивних товарів - населення у віці від 20 до 40 років - буде значно скорочена [24].

Серед факторів, що пояснюють позитивну динаміку на ринку спортивної індустрії в Україні, є [25]:

- 1) велика кількість потенційних покупців;
- 2) понад 10% населення України регулярно займається фізичною культурою та спортом;
- 3) пропаганда спортивного способу життя;
- 4) постійне збільшення кількості торгових центрів, в яких представлені спортивні відділи;

5) модний спортивний одяг для масового споживача.

Ситуація на внутрішньому українському ринку спортивних товарів характеризується посиленням конкуренції, посиленням позицій великих міжнародних компаній, розвитком регіональних ринків, змінами в системі розподілу, формуванням ринкової інфраструктури та зростанням інтересу до спорту, активного способу життя [25]. Найбільшу частину ринку українських спортивних товарів становлять товари для зимових видів спорту. За оцінками експертів, літня спортивна продукція становить менше третини продажів.

Структура ринку спортивних товарів в Україні досить багата. За даними CBRE Ukraine, його контролюють оператори монобрендів - вони займають близько 55% сегменту, тоді як частка мультибрендових магазинів становить близько 45% [26]. Так, на ринку представлені монобрендові мережі, такі як Adidas, Nike, New Balance, Under Armour, Reebok, Puma. Серед мультибрендових мереж – «Атлетікс», "Intersport", "Megasport", "Marathon", "Delta Sport".

«Український ринок спортивних товарів має певні деталі, - каже Ірена Крупа. - Так, у нас майже немає самостійного виробництва, оскільки прибуток організацій цього сектору залишається невеликим. Крім того, існує висока конкуренція з боку іноземних виробників. Тому попит задовольняється переважно імпортною продукцією» [27].

Найвідоміші та покупні бренди спортивного одягу та взуття в Україні: Adidas, Reebok, Puma та Nike. Прихильність українських споживачів до певного бренду відображається у придбанні широкого асортименту бренду одягу та взуття.

Донедавна майже всі спортивні магазини орієнтувались на продаж дорогих спортивних товарів відомих світових брендів. Лише в останні роки компанії, що вийшли на ринок у 1990-х роках, стали постійно розширювати асортимент, включаючи продукцію менш відомих та дорожчих брендів. Незважаючи на високий рівень прибутковості в преміальній ніші, мережеві компанії почали обслуговувати споживача із середнім капіталом.

Розвиток середньоцінової ніші в інтернет-торгівлі спричинив зміну попиту з боку відкритих маркетологів (з більшою кількістю неназваних брендів та підроблених товарів) у магазинах [27]. Розробка нових ніш для мережових компаній пов'язана із зростанням доходів покупця, який став більш вимогливим до послуги закупівель.

Структурно сегмент спортивного одягу займає найбільшу частку на світовому спортивному ринку [27]. Для сучасних підлітків популярність спортивного одягу впливає вже не стільки з безпосереднього інтересу до спорту, скільки з моди на здоровий спосіб життя та поширення відповідних тенденцій на ринку одягу.

Ринок спортивного одягу в Україні, незважаючи на всі економічні негаразди, намагається зберегти свій нинішній статус. Зокрема, якщо донедавна майже всі спортивні магазини орієнтувались виключно на продаж дорогих спортивних товарів відомих світових брендів, то в останні роки більшість товарів вже належать до середнього цінового сегменту. Розвитку цієї ніші сприяє також перенесення основної частини продажів торговим посередникам з великою кількістю підробленої продукції в магазини. Крім того, продукція місцевих виробників стає все більш затребуваною.

«Атлетікс» — мережа магазинів, що спеціалізується на торгівлі товарами для спорту, туризму та активного відпочинку. Компанії належать магазини в Казахстані, Польщі, Данії, Китаї та Україні. Мережа супермаркетів «Атлетікс» присутня у всіх обласних центрах України, а гіпермаркети розташовані у Києві, Дніпрі та Харкові.

Група компаній «Атлетікс» займає друге місце в Європі та третє у світі за оборотом серед спортивних мереж. Глобальна мережа налічує близько 500 торгових точок, а також 230 франчайзингових магазинів таких брендів, як Columbia, Sportlandia, Skechers, Weekender [28].

«Атлетікс» - динамічно зростаюча компанія міжнародного рівня за масштабом, технологіями та організацією, яка:

- має стійкі позиції серед провідних світових спортивних роздрібних мереж по обороту;
- підтримує абсолютне лідерство на ринку спортивних товарів;
- пропонує оптимальний асортимент товарів;
- безперервно формує ресурсні та функціональні можливості для подальшої перспективи розвитку.

Щодо соціальної відповідальності, компанія офіційно підтримує паралімпійський рух в Україні, десятки інтернатів, шкіл та дитячих установ. Зокрема компанія оснастила спортивним устаткуванням Західний реабілітаційно-спортивний центр Національного комітету спорту інвалідів України на Львівщині.

Розглянемо три аспекти корпоративної стратегії: 1) місія та цінності; 2) цілі; 3) конкурентні переваги ТОВ «Атлетікс».

Місія та цінності лежать в основі загальної філософії розвитку бізнесу. Місія компанії відображає нерозривність бізнесу та суспільства, тому в місії відображені бізнес- та соціальна складові (Рис. 2.1).

Розвивати успішний бізнес, завжди пропонуючи клієнтам оптимальний асортимент якісних товарів для спорту та активного відпочинку при оптимальному рівні сервісу відповідно до потреб клієнтів

- Бізнес-складова

Сприяти оздоровленню нації, просуваючи цінності здорового способу життя, спорту і активного відпочинку, покращуючи якість життя клієнтів

- Соціальна складова

Рис. 2.1. Бізнес та соціальна складові місії ТОВ «Атлетікс»

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Місія реалізується через абсолютне лідерство на ринку спортивних товарів; оптимальне і ефективне покриття ринку власними та франчайзинговими торговими мережами; ефективну дистриб'юторську мережу.

Серед основних цінностей компанії [29]:

- командний дух - командна взаємодія на всіх рівнях, високий рівень корпоративності, професіоналізм співробітників, які розділяють цілі та філософію бізнесу компанії та реалізують себе через досягнення цілей компанії;
- націленість на результат - важливий кінцевий результат, а не процес. Тому під час своєї роботи компанія орієнтується на високу продуктивність праці, операційну ефективність, формування довгострокових переваг, перевищення показників «кращої практики»;
- інноваційність - швидка реакція на зміни на ринку спортивних товарів, впровадження сучасних форматів бізнесів та передових ефективних технологій та процесів;
- проактивність - робота на «випередження».

Основна ціль – повне задоволення запитів покупців, постійне розширення торгової мережі, переліку додаткових послуг, пропозиція клієнтам оптимального асортименту товарів [28].

Серед стратегічних задач компанії: бути першими та найефективнішими роздрібними операторами на ринку спортивних товарів; забезпечувати прибуткові операції; забезпечувати високий рівень лояльності клієнтів (через збалансований асортимент, високий рівень сервісу, дружелюбну атмосферу, гнучкий формат магазинів, зручність комунікації).

Конкурентними перевагами ТОВ «Атлетікс» є [29]:

1. Великий масштаб операції через масштабну роздрібну мережу магазинів (близько 300 магазинів). Це дозволяє охопити максимальну кількість клієнтів. Масштаб дозволяє розширювати клієнтську базу та збільшувати кількість лояльних клієнтів, збільшуючи відомість бренду та полегшуючи процес запуску нових магазинів.

2. Високомаржинальний асортиментний портфель. Компанія закупає товари великим оптом по мінімальних цінах, що дозволяє встановлювати роздрібні ціни з максимальною вигодою.

3. Портфель якісної торгової нерухомості - у зв'язку з гарною репутацією на ринку компанія має можливість вибору як місцезнаходження, так і площі, архітектури залу та ціни.

4. Високий рівень впізнаваності та довіри - компанія існує 26 років, бренд широко відомий, компанія гарантує якість своїх товарів.

5. Гнучкий формат магазинів - різні формати призначені для різних клієнтів, що допомагає задовольнити їхні потреби. Формат «Супер» - орієнтовані на відомість бренду та обслуговування, формат «Гіпер» - ціна та самообслуговування, формат «Дисконт» - ціна, знижки та акції.

6. Кваліфікований менеджмент - ретельний підбір персоналу та його розвиток.

7. Пакет сервісних та супутніх послуг.

8. Масштабна клубна програма - збільшує кількість лояльних клієнтів.

9. Налагоджені технології роботи на рівні світових практик.

10. Робота (в основному) на власні кошти.

Виявлені сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зображено у проведеному SWOT-аналізі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Атлетікс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високомаржинальний асортимент	1. Збільшення кількості нереалізованого товару
2. Високий рівень впізнаваності	2. Запізніле реагування на зміни
3. Масштабна клубна програма	3. Зосередження переважно у великих містах
4. Великий масштаб операцій	4. Плинність кадрів
5. Активна стратегія розширення	5. Слабка маркетингова стратегія

Можливості	Загрози
1. Територіальне розширення шляхом виходу в регіони 2. Популяризація спорту та здорового способу життя 3. Вихід з ринку фірм-конкурентів (у зв'язку з карантинними заходами та воєнними подіями) 4. Розвиток інтернет-торгівлі 5. Розширення кількості надаваних послуг та власних торгових марок	1. Зміцнення позицій фірм спортивних товарів на українському ринку 2. Зміна смаків та потреб споживачів 3. Збільшення оплати за оренду приміщення 4. Зменшення доходів споживачі 5. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Головну мету компанії можна визначити виходячи з їх слогана: "Ми робимо спорт доступним" [28]. Таким чином забезпечення покупців обладнанням відмінної якості за доступними цінами, популяризація та підтримка активного способу життя серед населення, підтримка дитячих спортивних захоплень, шкільних програм та високий рівень технологічності всіх пропонованих товарів роблять «Атлетікс» конкурентоспроможною фірмою.

З іншого боку, кількість нереалізованих товарів з кожним роком збільшується, незважаючи на сезонні розпродажі; компанія досить залежна від орендної ставки, адже більшість приміщень вона орендує; а зміцнення позицій інших фірм спортивних товарів робить істотний тиск на діяльність на розвиток компанії.

Проаналізуємо зовнішні чинники впливу за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ТОВ «Атлетікс»

P political	E economic	S social	T technological
1. Політична нестабільність 2. Державна програма розвитку спорту 3. Податкові пільги 4. Запровадження воєнного стану	1. Відсутність грантів та інвестиції внаслідок спрямування бюджету на військові дії 2. Нестабільність оренди 3. Нестабільність рівня заробітної плати 4. Зростаюча конкуренція на ринку спортивних товарів 5. Низька купівельна спроможність населення 6. Можливість переходу на Єдиний податок зі ставкою 2% на період воєнних дій, відсутність оплати за прибуток, відсутність оплати мита 7. Занижений фіксований курс валюти на період воєнних дій	1. Популяризація здорового способу життя 2. Надання переваг впізнаваним брендам 3. Ослаблення демографічної кризи 4. Зміна суспільних цінностей 5. Відсутність офіційних вихідних на період війни 6. Надання переваги українським брендам	1. Створення нових технологій для виготовлення високоякісних товарів та тренажерів 2. Автоматизація бізнес процесів 3. Розширення лінійки товарів 4. Розвиток онлайн-магазину

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Щодо впливу учасників мікросередовища ми виділили:

1. Покупці - будь-яке підприємство існує за рахунок задоволення запитів покупця. Аналіз різних груп клієнтів, що мають спільні потреби і поведінку в процесі придбання товару, може мати велику стратегічну цінність.

2. Постачальники - ТОВ «Атлетікс» безпосередньо працює з найбільшими світовими брендами, для багатьох з яких є єдиними представниками на українському ринку.

3. Конкуренти - «Атлетікс» сьогодні є одним з провідних гравців ринку товарів для спорту та активного відпочинку. Серед основних конкурентів ми виділили: «Intersport», «Мегаспорт» та «Decathlon».

4. Фінансові кола. Основними кредиторами ТОВ «Атлетікс» є Ощадбанк та Альфа-Банк.

Як конкурентне середовище магазинів розглядаємо:

- великі спортивні супермаркети, конкуруючі по всьому асортименту («Decathlon», «Інтерспорт»);
- монобрендові спортивні магазини, конкуруючі по окремих торгових марках («Puma», «Nike»);
- магазини - фахівці, що конкурують по окремих інвентарних групах товарів («Тріал-спорт», «Кант», «Альпіндустрія»);
- великі супермаркети, конкуруючі за окремими групами товарів («Ашан», «Metro»).

Відповідно до обсягів продаж та кількості лояльних клієнтів основними конкурентами компанії є «Intersport», «Decathlon» та «Мегаспорт».

Швейцарський бренд Intersport був введений на український ринок у 2016 році компанією «Епіцентр К». Менш ніж за два роки мережа Intersport в Україні зросла до 23 торговельних точок. Для швидкого масштабування компанія використовувала спортивні відділи торгових центрів «Епіцентр», на місці яких відкривалися магазини Intersport [30].

Окрім продажу спортивних товарів та інвентарю Intersport надає послуги з обслуговування гірськолижного спорядження, послуги друку на спортивній формі та перетяжки тенісних ракеток [30].

«З виходом на ринок оператора Decathlon, думаю, конкуренція посилиться в сегменті великоформатної торгівлі (магазини площею близько 2000 кв. м). Довгий час в цьому сегменті панівні позиції займав «Атлетікс»» [31].

MEGASPORT – це найбільша національна мережа мультибрендових магазинів спортивного одягу, взуття та аксесуарів провідних світових виробників. Магазини приваблюють споживачів можливістю вибору товарів

кращих світових брендів, представлених в широкому асортименті та за справедливою ціною. Компанія MEGASPORT орієнтується на життєві цінності, які ніколи не втратять своєї актуальності: здоров'я, активність, сила духу [32].

Також ми проаналізували нашу компанію за допомогою 5 Сил Портера (табл. 2.3). Результат аналізу показав, що в компанії небагато загроз, а з існуючими можна впоратися без значної втрати прибутку чи клієнтів.

Таблиця 2.3

5 Сил Портера ТОВ «Атлетікс»

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза зі сторони товарів-замінників	Високе	Компанія не є унікальною на ринку, тому пропозиція для споживачів висока	Підтримувати і вдосконалювати унікальність товарів, відповідність ціни до якості. Робити клієнтів максимально поінформованими про нові пропозиції та розширення асортименту
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середнє	Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Також наявні унікальні пропозиції. Але наявні обмеження в монопольному підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг та аналіз пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукції. Зменшувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати обізнаність клієнтів.
Загроза зі сторони нових гравців	Середнє	Висока ймовірність виходу на ринок нових гравців, бо український ринок досить лояльний до цього.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проводити більше акцій для довгострокового приваблення клієнтів і збільшення бази лояльних клієнтів.
Загроза втрати існуючих клієнтів	Низьке	Більше ніж 70% клієнтів є учасниками клубної карти і постійно віддають перевагу компанії.	Будувати робочу стратегію на максимальній клієнтоорієнтованості. Збільшувати кількість лояльних клієнтів за рахунок широкого

			асортименту та унікальної продукції.
Загроза нестабільності постачальників	Низьке	Стабільність зі сторони постачальників, велика кількість товарів власних торгових марок.	Проведення перемовин про зниження цін або вигідніших умов поставок.

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Серед клієнтів компанії:

- Роздрібні – тобто покупки для індивідуального використання;
- Корпоративні – ціллю покупки є комерційне використання «за призначенням»;
- Оптові – ціллю є перепродаж.

Характеристиками цільової аудиторії є дохід середній. Проте, якщо відокремити групи клієнтських переваг, то найчастіше зустрічаються:

1. Клієнти, орієнтовані тільки на ціну товару;
2. Клієнти, орієнтовані на отримання максимальної вигоди від відвідування магазину. Такі Клієнти орієнтовані на знижки і акції. Вони жертвують сервісом заради вигоди чи задовольняються базовим асортиментом.
3. Клієнти, орієнтовані на збалансовану пропозицію «ціна-якість-сервіс-обслуговування». Такі клієнти є вимогливими і обирають магазини, відповідні їхнім запитам;
4. Клієнти, орієнтовані на «швидке обслуговування» за алгоритмом «прийшов і купив». Вони не вимогливі до асортименту. Основна потреба - мінімум часу в магазині;
5. Клієнти, орієнтовані тільки на бренд. Їх не хвилює ціна, вона не є для них фактором, мотивуючим покупку. Мотивуючий фактор - відомий і престижний бренд. Обирають магазини, в яких представлені товари світових виробників.

Оскільки основна продуктова ціль компанії – це постійне розширення круга додаткових послуг та пропозиція клієнтам оптимального асортименту

товарів, то асортимент формується з метою максимального задоволення масових потреб покупців в товарах і послугах для спорту, здоров'я та відпочинку, а також створення іміджу компанії, як провідного оператора на ринку спортивних товарів.

Можна зробити висновок, що основними стратегічними задачами компанії є першість на ринку спортивних товарів, забезпечення прибутковості операцій та високого рівня лояльності клієнтів (шляхом надання збалансованого асортименту, високого рівня сервісу, дружельюбної атмосфери, гнучкого формату магазинів та зручності комунікацій). Результати SWOT та PEST-аналізів показав, що з існуючими загрозами розвитку компанії можна впоратися без значної втрати прибутку чи клієнтів.

2.2. Характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства

«Атлетікс» постійно розвиває і розширює свою мережу: перший магазин в Україні був відкритий в 1996 році, сьогодні в мережі близько 30 магазинів в 15 містах країни і за 5 років ці цифри можуть бути подвоєні [27]. Починаючи з 2019 року компанія прийняла стратегію активного розвитку, відкриваючи нові магазини в більш сучасному форматі, адаптованому до смаків клієнтів. Щорічно магазини компанії в Україні відвідують понад 10 мільйонів людей [28]. Магазини займають близько 50 тис. кв. метрів торгових площ по всій Україні.

Основний принцип «Атлетікс» полягає в тому, що компанія повинна бути лідером на ринку спортивних товарів. Це означає не тільки оперативну реакцію на зміни кон'юнктури ринку і запити клієнтів, але і реалізацію масштабних інвестицій в маркетинг і сучасні технології роботи.

Покупцям необхідні авторитетні експерти, яким можна довіряти. «Атлетікс» відповідає на це якістю спортивних товарів і рівнем консультативного сервісу. «Ми доводимо нашим клієнтам, що дійсно професійно піклуємося про них». Для аналізу фінансових показників ми взяли

інформацію з офіційного сайту «Атлетікс» за 2012-2020 роки [28]. У таблиці 2.4. наведені дані по всіх можливих індикаторах (прибутки, збитки і витрати).

Таблиця 2.4

Показники обсягів продажу ТОВ «Атлетікс» за 2012-2020 роки, грн

Назва індикатора	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Дохід	16 970 150	22 103 278	26 289 092	30 833 911	33 014 113	34 929 735	36 579 950	40 815 069	42 720 054
Собівартість продажів	-7 655 690	-10 051 487	-12 324 904	-14 922 494	-17 209 125	-17 519 120	-17 085 475	-19 179 550	-21 085 470
Валовий прибуток (збиток)	9 314 460	12 051 792	13 964 189	15 911 418	15 804 987	17 410 615	19 494 475	21 635 519	21 634 584
Комерційні витрати	-7 193 455	-9 348 948	-11 700 029	-13 663 935	-11 460 251	-11 332 189	-12 398 773	-14 066 045	-15 804 191
Прибуток (збиток) від продажів	2 121 005	2 702 844	2 264 159	2 247 483	4 344 736	6 078 426	7 095 702	7 569 474	5 830 392
Відсотки отримання	11 705	55 354	65 594	54 519	184 107	117 233	58 357	116 799	158 803
Відсотки оплати	-298 779	-326 164	-285 876	-141 924	-237 010	-84 063	-85 047	-32 362	-21 342
Інші доходи	699 330	945 213	926 689	1 849 519	3 711 469	2 630 153	1 876 986	2 060 655	2 190 705
Інші витрати	-582 528	-637 281	-657 918	-2 898 327	-4 426 934	-2 398 470	-1 496 406	-1 848 491	-2 016 716
Прибуток (збиток) до оподаткування	1 950 732	2 739 966	2 312 648	1 111 269	3 576 368	6 343 279	7 449 593	7 866 074	6 141 843
Податок на прибуток	-390 146	-547 993	-462 530	-222 254	-715 274	-1 268 656	-1 489 918	-1 573 215	-1 228 369
Поточний податок на прибуток	-390 146	547 993	462 530	222 254	715 274	1 268 656	1 489 918	-1 573 215	-1 228 369
Інші	-65 490	-105 428	-160 013	-206 469	-235 572	-366 827	-345 654	-344 944	-1 700 459
Чистий прибуток	1 495 096	2 086 544	1 690 105	682 546	2 625 522	4 707 797	5 614 020	5 947 915	3 213 015
Загальний фінансовий результат періоду	3 934 463	5 490 906	4 447 645	1 796 174	6 909 269	12 388 939	14 773 737	15 652 409	8 455 302

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Як ми бачимо чистий прибуток (як один з головних показників діяльності підприємства) має тенденції до щорічного зростання окрім 2015 та 2020 років, в цих роках він значно просідає [13]. На рис. 2.2 наведений графічний аналіз фінансових результатів компанії за 2012-2020 рр.

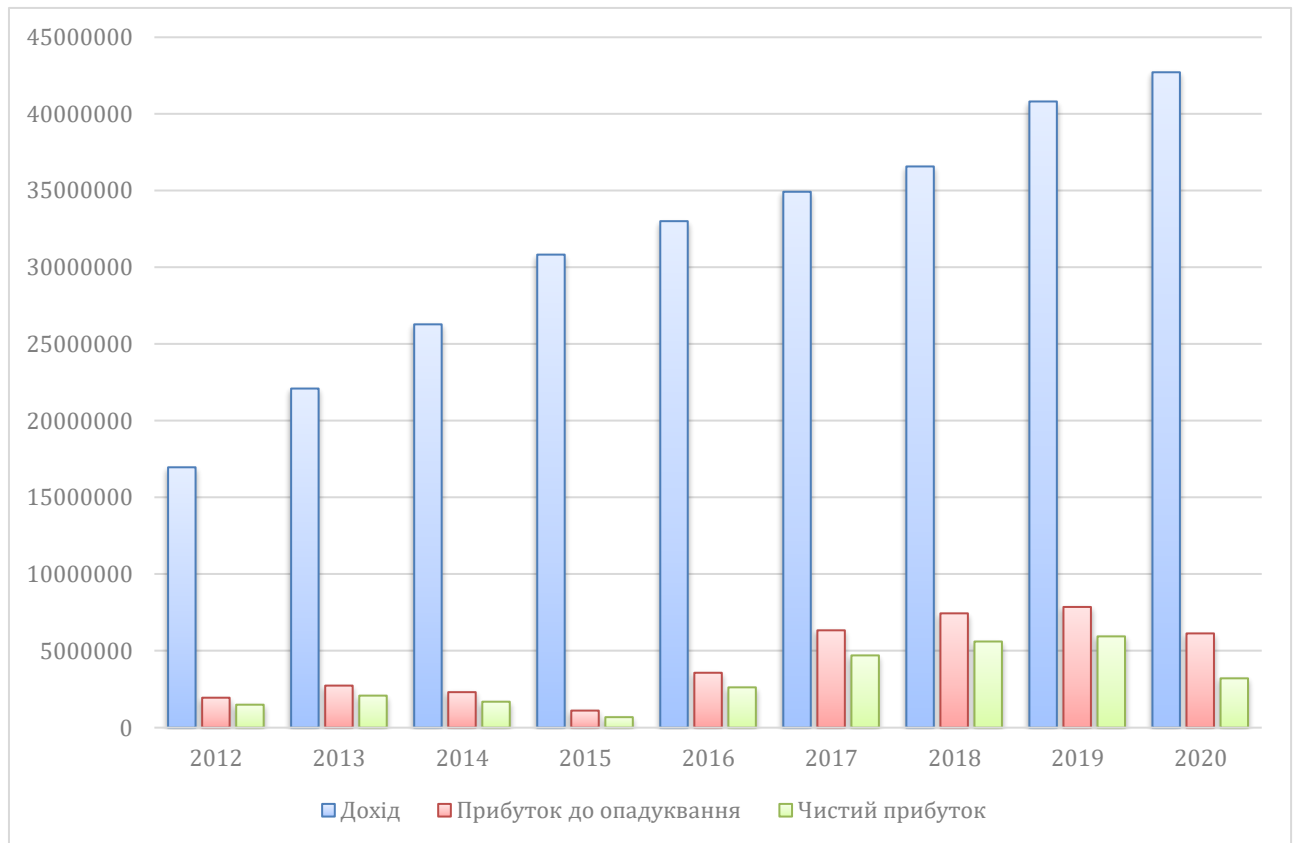


Рис. 2.2. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Атлетікс»
за 2012-2020 рр., грн.

Джерело: сформовано автором на основі [29].

В таблиці 2.5. наведено основні фінансові показники, такі як: маржа продажів, рентабельність власного капіталу та рентабельність активів. Можна зробити висновок, що компанія досить активно росте на ринку спортивних товарів та займає одну з лідируючих позицій.

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники ТОВ «Атлетікс» за 2012-2019 роки

Фінансові показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ЕВІТ	3 066 130	2 598 524	1 253 194	3 813 378	6 427 342	7 534 640	7 898 436	6 163 184
Маржа продажу (прибуток від реалізації)	12.2%	8.6%	7.3%	13.2%	17.4%	19.4%	18.5%	13.6%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	46%	26%	9%	28%	46%	54%	44%	18%
Рентабельність активів (ROA)	20.7%	13.7%	4.6%	14.9%	27.2%	35.6%	31%	13.7%

Джерело: сформовано автором на основі [29].

На даний момент існують 2 напрямки розвитку роздрібної мережі (Рис. 2.3).

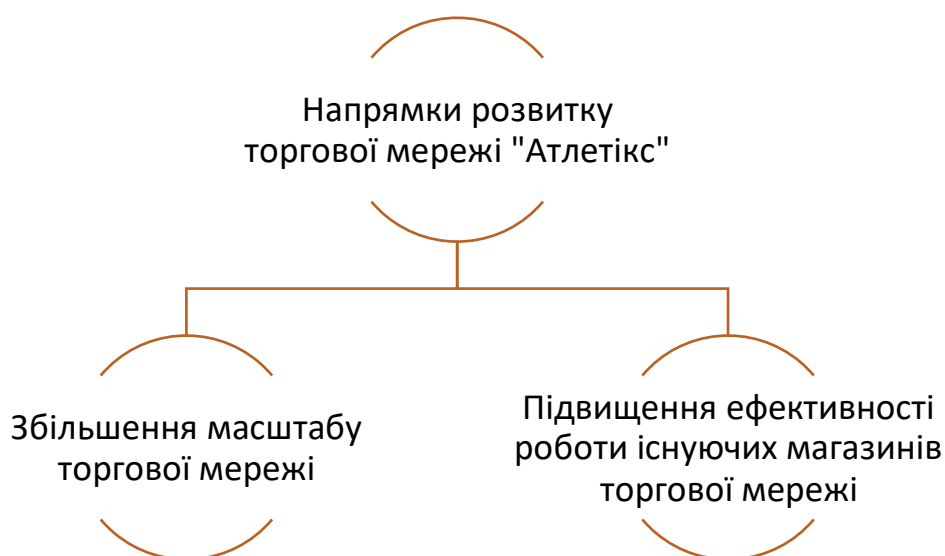


Рис. 2.3. Напрямки розвитку роздрібної мережі ТОВ «Атлетікс»

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Збільшення масштабу торгової мережі включає:

1. Відкриття роздрібних магазинів в містах з населенням від 50000 чоловік;
2. Відкриття магазинів різних форматів («Супер», «Гіпер», «Дисконт») в залежності від особливостей регіону (наявність магазинів «Атлетікс», конкурентне середовище, рівень доходів населення, наявності конкретних приміщень). Різні формати магазинів дозволяють компанії реагувати на різні переваги існуючих і потенційних клієнтів і нарощувати клієнтську базу.

Оскільки потреби клієнтів досить сильно відрізняються, то реалізувати їх в рамках магазинів одного формату неможливо. Тому компанія розвиває кілька форматів магазинів. ТОВ «Атлетікс» пропонує клієнтам магазини 3 основних форматів.

Основні формати магазинів найбільш поширені. До них відносяться формати «Супер»; «Гіпер»; «Дисконт» (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Основні формати магазинів ТОВ «Атлетікс»

Показник	«Супер»	«Гіпер»	«Дисконт»
Торгова площа	400-2500 м ²	2500-6000 м ²	1000-4000 м ²
Обслуговування	консультаційне у всіх зонах	консультаційне у всіх зонах	консультаційне у всіх зонах
Мотивація	від особистих продажів	від обороту (бригадна система)	від обороту (бригадна система)
Клієнт	орієнтація на бренд і обслуговування	орієнтація на невисоку ціну і швидке обслуговування	орієнтація на знижки

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Всі магазини «Атлетікс» можна також класифікувати по зонах охоплення. Виділяють 3 зони це (Табл.2.7):

1. Близня зона - витрати часу клієнта на те, щоб дістатися до магазину становлять близько 15 хвилин пішки або на громадському транспорті;

2. Середня зона - витрати часу клієнта на те, щоб дістатися до магазину становлять близько 30 хвилин на громадському транспорті;

3. Дальня зона - витрати часу Клієнта на те, щоб дістатися до магазину становлять близько 60 хвилин на громадському транспорті.

Табл.2.7.

Розміщення магазинів ТОВ «Атлетікс» відповідно до зон охоплення

Зона охоплення	Характеристика	Приклад магазинів (м.Київ)
Ближня зона	Витрати часу до магазину 15 хв.	Пр-т Бажана, 14А; ТРЦ Dream Town 1; Dream Town 2; ТРЦ «Україна», ТРЦ «Retroville»
Середня зона	Витрати часу до магазину 30 хв.	ТРЦ «Район», ТРЦ «Blockbuster», ТРЦ «Проспект», ТРЦ «Ocean Plaza»
Дальня зона	Витрати часу до магазину 60 хв.	ТРЦ «Lavina», ТРЦ «Respublika»

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Відповідно такій класифікації всі магазини «Атлетікс» можна розділити на 3 групи. Районним вважається такий магазин, в якому продаж з ближньої зони становлять 50% всього обороту. Міжрайонним вважається такий магазин, в якому продажу з ближньої зони становлять 30% всього обороту. Міський магазин охоплює зонами свого впливу все місто або значну його частину.

Основна вимога, що реалізовується при відкритті нових магазинів - це неперетинання ближніх зон для виключення взаємної конкуренції. Виняток становлять лише великі столичні міста, коли основним чинником є не геометричні критерії, а орієнтація клієнтських потоків. Наприклад, коли магазини поділяються великою транспортною магістраллю (клієнтський потік, що рухається по правій стороні траси, ніяк не впливає на потік з лівого боку). В цьому випадку магазини можуть розміщуватися навіть навпроти один одного, але по різні боки траси. Прикладом такого розміщення є відкриття магазинів у ТРЦ Dream Town 1 та Dream Town 2 (м. Оболонь).

Крім відкриття нових магазинів не менш важливим є підвищення ефективності роботи кожного конкретного існуючого магазину і торгової мережі в цілому.

Ефективність роботи торгової мережі складається з:

1. Вигідних закупівель. Вигідні закупівлі - це закупівлі профільного товару з урахуванням специфіки роботи торгової мережі для подальших продажів. Закупівлі товарів у постійних постачальників в великих обсягах. Це дозволяє знизити закупівельну оптову ціну. За закупівлі товарів відповідає Департамент управління товарними категоріями.

2. Збільшення обороту кожного конкретного магазину і торгової мережі в цілому. Збільшення обороту можливо в результаті збільшення кількості відвідувачів кожного магазину, поліпшення якості обслуговування клієнтів, збільшення комплексності продажів і збільшення вартості середньої штуки товару.

3. Зниження витрат. Зниження витрат можливо за рахунок підвищення ефективності праці, підвищення продуктивності праці в кожному конкретному магазині та бюджетування витрат.

2.3. Особливості формування товарно-асортиментної політики компанії «Атлетікс»

Асортимент товарів - це всі види товарів, які представлені в магазинах торгової мережі «Атлетікс». Асортимент у магазинах «Атлетікс» формується з метою максимального задоволення масових потреб покупців у товарах та послугах для спорту, здоров'я та відпочинку. При формуванні асортименту товарів основна увага приділяється наступним параметрам [29]:

1. Врахування специфіки національного споживчого ринку, оскільки це є одним із ключових факторів успішної торгівлі.
2. Забезпечення покупцю широкого вибору якісних продуктів масового попиту.

Класифікація асортименту за функціональністю трирівнева [29].

- Рівень 1 – виділення асортиментних груп товару (АГТ) – це первинний розподіл асортименту на великі блоки за ознаками, що найбільш відрізняються. Існує 4 АГТ: одяг, взуття, інвентар та туризм, тренажери.

Асортиментні групи товару необхідні задля створення зрозумілого простору магазину для клієнтів. У магазині асортиментні групи товарів позначаються з допомогою інформаційних елементів.

- Рівень 2 – виділення структурних одиниць асортименту. Структурна одиниця – це група товарів, об'єднана у межах єдиного контуру управління та окремого бюджету.

Структурні одиниці необхідні задля грамотної побудови роботи з товаром всередині компанії [29]. Структурні одиниці виникли на момент переходу компанії роботи з товарами за принципами категорійного менеджменту.

У роздрібних мережах існує 2 підходи до роботи з товаром [29]:

- класичне товарознавство;
- категорійний менеджмент.

Головний недолік класичного товарознавства полягає в тому, що закупівля товару та продаж цього ж товару не пов'язані між собою. Товарознавці відповідальні лише за закупівлю товару. Подальший цикл роботи з товарами (митниця, доставка, розподіл по магазинах, продаж) не входить до функціональних обов'язків товарознавця. В результаті при класичному товарознавстві немає відповідальних співробітників компанії, з яких можна було б запитати як за закупівлю товару, так і за його реалізацію. У результаті компанія працює неефективно, зазнає потенційних втрат у прибутку.

За категорійного менеджменту весь асортимент товарів розбивається на ряд блоків (груп). У компанії ці блоки отримали назву «структурні одиниці», а потім за роботу з кожною структурною одиницею призначається відповідальний

співробітник – категорійний менеджер. Він повністю відповідає за роботу з цією структурною одиницею. До його обов'язків входить: формування асортименту структурної одиниці, закупівля товару, контроль постачання, визначення цін на товар, розподіл товарів по магазинах, розробка схем викладання товарів (планограми) у торговому залі магазинів, аналіз продажу товарів у магазинах, перегрупування товару між магазинами, планування рекламних акцій, введення знижок, контроль залишків [29].

Рівень 3 – виділення категорій товарів. Категорія товару - це група товарів, що виділяється всередині кожної структурної одиниці. Кожна категорія об'єднує товари та послуги, необхідні для задоволення тісно взаємопов'язаних потреб споживачів. Категорії товарів служать [29]:

- для повного задоволення потреб клієнтів. Коли клієнт приходить у магазин, він завжди повністю розуміє, що треба купити. Коли всі товари для певного виду спорту чи активного відпочинку представлені єдиною зоною, клієнту легко визначитися з вибором потрібного товару.
- збільшення обороту магазину та торгової мережі загалом. Коли клієнт купує не один товар, а кілька, зростає показник комплексності продажу та зростає оборот магазину та торгової мережі. Комплексна пропозиція для клієнтів веде за собою максимальне задоволення потреб, збільшення комплексності продажів, збільшення обороту та прибутку як кожного магазину окремо, так і мережі в цілому.

Отже, категорія – це сукупність товарно-тематичних груп чи брендів, об'єднаних загальними параметрами [29]:

- взаємною синергією під час продажу. Це означає, що взаємне сусідство товарів має стимулювати посилення збуту – це ключовий чинник підвищення комплексності продажів;

- близькі параметри споживання використання близьких цільових груп, тобто товар не повинен викликати глобальних протиріч в різних цільових групах.

Ядро асортименту категорії складають 1-3 міжнародні бренди – лідери категорії (за оборотом та прибутковістю). Вибір брендів для формування ядра категорії визначається сукупними інтересами компанії з точки зору прибутковості та споживачів з точки зору задоволення різних потреб. Розширення асортименту відбувається за рахунок 1-3 брендів підтримки. Вони служать задля забезпечення відмінного вибору. Широта асортименту (поартикулярне наповнення) та набір брендів підтримки визначаються такими параметрами [29]:

- потенційним продажем та масштабом зони в магазині;
- розмаїттям споживчих властивостей (особливості крою, стилю, технологічність, ціновий рівень, універсальність чи спеціалізація);
- допускається розширення брендової лінійки за рахунок введення продуктів з унікальними споживчими властивостями.

Для оптимального управління товарними категоріями було розроблено функціональні рівні та адміністративні контури управління товарними категоріями.

Функціональні рівні управління товаром побудовані наступним чином:

«1» – категорійний менеджер. Відповідає за весь результат роботи за категорією.

«2» - менеджер з товару та менеджер з асортименту. Є найближчими контрагентами (особами, які беруть певні обов'язки) категоріального менеджера. Відповідають за результат роботи за категорією. Менеджер з товару (продакт-менеджер) визначає асортименти категорії для кожного магазину. Менеджер з асортименту формує замовлення для магазинів.

«3» – директор відділення. Відповідає за результат роботи з категоріями лише на рівні відділення;

«4» – керівник відділу. Відповідає за продаж довірених груп категорій.

Ціль кластеризації магазинів – визначення оптимального асортименту магазину залежно від його особливостей. На сьогоднішній день існують 2 види кластерів: кластер верхнього рівня та кластер нижнього рівня.

Кластер верхнього рівня – це група магазинів роздрібної мережі, об'єднана загальними характеристиками: єдиний формат магазинів, схожий обсяг торгової площі магазинів; схожі кліматичні особливості розташування магазинів; схожі споживчі можливості клієнтської бази магазинів (ціновий сегмент товару) [29]. Ці чотири характеристики будуть відображені в назві кожного кластера.

За форматами магазинів виділяються такі позначення у назві кластера:

- SM – формат "Супер";
- HM – формат "Гіпер";
- CC – формат "Concept Columbia";
- St - формат "Дисконт".

За розмірами торгової площі магазину виділяються такі позначення у назві кластера:

- для формату "Супер" - XXS; XS; S; M, L;
- для формату "Гіпер" - L, XL, XXL.

Залежно від розміру торгової площі магазину та формату магазину відрізнятиметься розмір зони, торгове обладнання (тип, кількість, тип розміщення), склад брендів, структура та ширина асортименту.

За кліматичними особливостями розташування магазинів виділяються такі позначення в назві кластера:

- S (Super Hot) – дуже спекотний клімат. Налаштування Super Hot використовується лише для магазинів України;
- H (Hot) – спекотний клімат;
- N (Normal) – нормальний клімат;
- C (Cold) – холодний клімат.

Залежно від кліматичних особливостей розташування магазинів залежить структура і ширина асортименту в категорії (у тому числі склад брендів).

За споживчою здатністю (ціновим сегментом) виділяються такі позначення у назві кластера:

- L (Low) - низький ціновий сегмент;
- M (Medium) – середній ціновий сегмент;
- H (High) – високий ціновий сегмент;
- P (PRO) – дуже високий ціновий сегмент. Це цінове налаштування використовується тільки в магазинах формату «Гіпер» із PRO-зоною (зоною представлення професійного високотехнологічного товару).

Залежно від споживчої можливості клієнтських баз магазинів залежить структура і ширина асортименту категорії (зокрема склад брендів).

За допомогою кластерів верхнього рівня визначається товарна матриця магазину. Товарна матриця на сезон – це сукупність категорій для магазину на сезон [29]. За допомогою товарної матриці визначається, які товарні категорії будуть представлені в магазині в конкретному сезоні, а які не будуть. Визначається товарна матриця за 4 параметрами: формат магазину; розмір торгової площі магазину; кліматичні особливості розташування магазину; споживча спроможність у даному магазині.

Після визначення, які категорії будуть представлені у конкретному магазині у конкретному сезоні, необхідно визначити кількість товару за кожною категорією для даного магазину. Кількість необхідного товару кожної категорії визначається з допомогою кластерів нижнього рівня.

Кластер нижнього рівня – це кластер (кількість товару) для кожної конкретної категорії товарів [29]. Кластер для категорії дозволяє визначити, яку площу у торговому залі магазину необхідно відвести під ту чи іншу категорію товару. Як правило, кластер для категорії дозволяє врахувати географічні особливості розташування магазину, які впливають на продаж, провести максимально точне налаштування асортименту категорії на магазин, що неможливо врахувати при застосуванні кластеризації лише верхнього рівня.

Директор магазину може виступити з ініціативою коригування асортименту магазину (тобто зміни кластера за тією чи іншою категорією товарів). Для цього директор магазину повинен аргументувати свою пропозицію на підставі даних продажу товарів цієї категорії в попередніх аналогічних сезонах.

Оскільки асортимент товарів великий, виникла потреба його класифікації, що дозволить краще й простіше орієнтуватися в асортименті, як споживачам, так і співробітникам магазинів. Асортимент товарів класифікується за декількома параметрами, що полегшують вибір необхідного товару для споживача [29]:

1. Класифікація за типом клієнтів;
2. Класифікація за ціновими рівнями товарів;
3. Класифікація за сезонністю;
4. Класифікація за постачальниками товарів;
5. Класифікація з технологічності товарів;
6. Класифікація за функціональністю.

Тип клієнтів – це класифікація товарів за статевими та віковими ознаками клієнтів [29]. Виділимо:

- товари для чоловіків,
- товари для жінок,
- товари Unisex.

За віковою ознакою виділяються товари для дітей. Ця класифікація потрібна для створення зрозумілої системи навігації у магазині для клієнтів. Чоловічі, жіночі та дитячі товари виділяються в магазині за допомогою інформаційних елементів.

Ціновий рівень – це порівняльна вартість товару щодо один одного [29]. За ціновими рівнями порівнюється між собою однотипний товар, наприклад, велосипеди чи тренажери. У магазинах "Атлетікс" представлений товар чотирьох цінових рівнів [29]:

- товар у край низького цінового рівня;
- товар низького цінового рівня;
- товар середнього цінового рівня;
- товар найвищого цінового рівня.

Наявність товарів різних цінових рівнів у магазині дозволяє розширити базу клієнтів.

У мережі «Атлетікс» існує два види сезонів [29].

1. Календарні сезони. Календарних сезонів два:

- сезон «осінь-зима» – починається 01.09, закінчується 28.02 (29.02);
- сезон "весна-літо" – починається 01.03, закінчується 31.08.

Відповідно до календарних сезонів відбувається зміна колекцій у магазинах, та вводяться сезонні знижки на товар поточної колекції.

2. Сезонність товару. Існують три види товару:

- сезонний товар – це товар, який належить до певного сезону. Наприклад, роликові ковзани є сезонним товаром для сезону "весна-літо";
- несезонний товар - це товар, який відноситься до сезону, що завершився. Наприклад, роликові ковзани є несезонним товаром для сезону «осінь-зима»;

- всесезонний товар - це товар, який продається в магазинах цілий рік.
Наприклад, тренажери.

Технологічність товару – це наявність у товарі різних елементів (технологій), які роблять його використання комфортнішим та безпечнішим для клієнтів [29].

У магазинах «Атлетікс» представлений товар трьох рівнів технологічності:

- мало технологічний товар - товар розрахований на спортсменів-початківців або любителів активного відпочинку. Такий товар підходить для повсякденного використання;
- середньотехнологічний товар – такий товар розрахований для любителів спорту та активного відпочинку;
- високотехнологічний товар - такий товар розрахований на професійних спортсменів.

Залежно від постачальника продуктів виділяються різні джерела формування асортименту (Табл.2.8).

Табл.2.8.

Формування товарно-асортиментної політики ТОВ «Атлетікс»

Дистрибуція		Партнерські ТМ	Товар, взятий на реалізацію
Ексклюзивна	компанія має ексклюзивні права на поширення певних ТМ	Продукцію партнерських торгових марок компанія купує на ринку у внутрішніх партнерів	Додаткове джерело формування асортименту – це торгові марки, які компанія бере на реалізацію.
Комерційні ТМ	торгові марки з ексклюзивною ліцензією на продаж компанією		
Умовна	Компанія не має ексклюзивних прав на поширення певних ТМ		

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Існують 2 основні джерела формування асортименту [29].

1. Дистрибутивні торгові марки.

Продукцію торгових марок, що дистрибуються компанія закупає за кордоном безпосередньо у виробника. У цьому випадку Компанія «Атлетікс» є представником виробника у тих країнах, де є магазини «Атлетікс». Дистрибуція дозволяє продавати продукцію оптом та в роздріб. Приклади дистрибутивних торгових марок: Columbia, Kettler, Merrell, Caterpillar, O'Neill, Molten. Tecnica, Roces, Skechers та ін.

Виділяють три види дистрибуції [29]:

- ексклюзивна дистрибуція;
- комерційні торгові марки;
- умовна дистрибуція.

За договором ексклюзивної дистрибуції наша компанія має ексклюзивні права на поширення певних ТМ. Деякі торгові марки, що ексклюзивно дистрибутивуються, призначені тільки для продажу через роздрібний канал збуту, наприклад, Protest (торгові марки за прямими контрактами із зарубіжними партнерами, що не продаються в оптовому каналі). Це необхідно для створення ексклюзивних пропозицій для клієнтів.

Комерційні торгові марки (Commercial Trademark) – це торгові марки з ексклюзивною ліцензією на продаж компанією «Атлетікс» на ринках присутності [29]. Приклади комерційних торгових марок: Demix, Nordway, Stern, Outventure, Termit, Glissade, Joss, Torneo, Reaction, InsectBlock та ін.

Компанія сама визначає, яким чином, за якою ціною, де і кому їх продаватиме (тобто початок каналу дистрибуції (розподілу) знаходиться в компанії). Місця виробництва знаходяться у різних країнах, місце виробництва також визначається компанією.

На розробку частини продукції комерційних торгових марок було придбано патент. Це стосується розробки продукції під відомими брендами. Такі комерційні торгові марки називають патентними. У разі придбання патенту на

виробництво вся продукція цих брендів проводиться на замовлення компанії. Патентні торгові марки потрібні, щоб компанія мала можливість отримувати високий прибуток від продажів продукції відомих брендів у середньому ціновому сегменті. Патентні комерційні торгові марки: Fila; Karra; Volkl (тільки одяг та аксесуари); Merrell (тільки одяг та аксесуари). Комерційні торгові марки виконують 4 найважливіші функції для компанії:

- забезпечують безпеку бізнесу загалом, адже компанія, маючи ексклюзивний товар, стає незалежною від зовнішніх та внутрішніх постачальників;
- забезпечують високу прибутковість компанії, адже продукція комерційних торгових марок має невисоку собівартість, що дозволяє компанії добре заробляти на продажах даних товарів.
- забезпечують демократизацію іміджу торгової мережі як доступного оператора ринку спортивних товарів. Це досягається за рахунок невисоких роздрібних цін на продукцію комерційних торгових марок внаслідок невисокої собівартості виробів.
- дозволяють використовувати продукцію як інструмент цінової конкуренції для активного завоювання ринку. Це означає, що при виникненні на ринку спортивних товарів аналогічних продуктів з нижчою ціною, компанія завжди може знизити роздрібну вартість продукції комерційних торгових марок для залучення клієнтів у магазини роздрібною мережі.

Умовна дистрибуція – це товари, які також завозяться з-за кордону і продаються партнерам (покупцям) компанії [29]. На ці ТМ компанія не має ексклюзивних прав щодо дистрибуції (тобто є компанії, які також завозять цей товар з метою подальшого продажу).

Вибір договору дистрибуції залежить від потенційних обсягів продажу компанією. Якщо цільовий клієнт тієї чи іншої торгової марки універсальний, то компанія домагатиметься укладання договору ексклюзивної дистрибуції, адже

цей договір найвигідніший для компанії з погляду закупівельних цін. Якщо цільовий клієнт не є універсальним, то компанія розуміє, що реалізація великих обсягів продукції неможлива і укладає договір умовної дистрибуції.

Переваги дистрибуції:

- висока вхідна маржинальна націнка;
- основа оптового бізнесу.

Недоліки:

- високі витрати на митні операції, логістику, рекламу та просування;
- високі ризики у разі помилок (закуплено товар, який не сподобався клієнтам, внаслідок чого залишилися великі залишки, які компанія змушена реалізовувати за зниженими цінами, втрачаючи плановий прибуток).

2. Партнерські торгові марки.

Продукцію партнерських торгових марок компанія купує на ринку у внутрішніх партнерів, тобто продукція для України – на українському ринку. Саме закупівлями на внутрішньому ринку пояснюються відмінності в асортименті у магазинах різних країн. Якщо на внутрішньому ринку якийсь постачальник офіційно не представлений, то компанія в цій країні не має можливості закуповувати продукцію цієї торгової марки. У внутрішніх партнерів закуповується продукція лише всесвітньо відомих торгових марок. Приклади партнерських торгових марок: Nike, Puma, Fischer, Bauer, Trek, Tusa, Swix, Babolat, Polaroid, Oakley, Atomic, Quiksilver та ін.

Способи одержання товару партнерських торгових марок можуть бути різні. Або компанія сама привозить товар з-за кордону, або компанія отримує товар вже в Україні. Доставкою товару у такому випадку займається постачальник. Усі витрати на доставку товару також несе постачальник.

Переваги партнерства [29]:

- відсутність витрат на митні операції, логістику, рекламу, просування тощо.
- найвища популярність та якість світових брендів, що формують імідж ТОВ «Атлетікс»

Недоліки [29]:

- відносно низькі вхідні маржинальні націнки. Такі товари купуються у внутрішніх постачальників за оптовими цінами, а роздрібні ціни встановлюються відповідно до цін на аналогічні товари у магазинах самих постачальників. Встановлювати роздрібні ціни вище, ніж у магазинах постачальників, не є ефективним, адже покупці завжди вибирають нижчі ціни на здійснення покупки. А встановлювати роздрібні ціни нижче, ніж у магазинах партнерів теж є неефективним, адже у такому випадку буде явна втрата маржинального доходу.

Додаткове джерело формування асортименту – це торгові марки, які компанія бере на реалізацію (Рис.2.4).

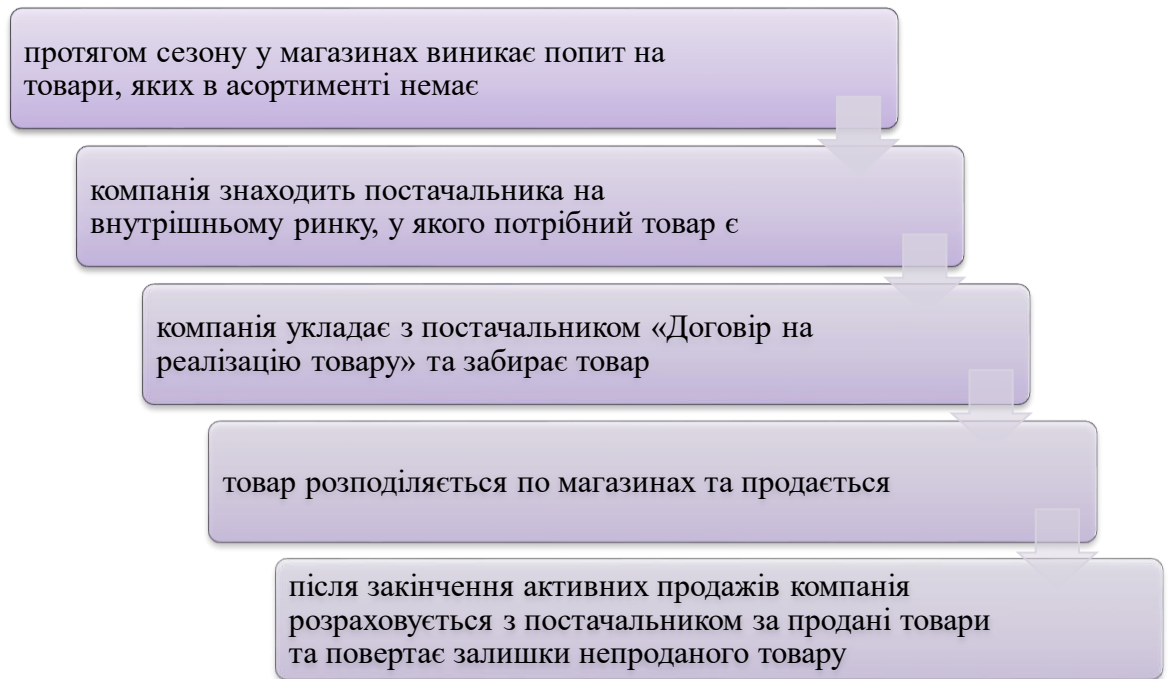


Рис. 2.4. Формування товарного асортименту ТОВ «Атлетікс» за принципом реалізації

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Реалізація необхідна у таких випадках:

- Виникнення гострого попиту на товари, яких немає в асортименті.

Іноді на ринку спортивних товарів виникає гострий попит. Як правило, це пов'язано із виникненням моди. У такій ситуації прогнозувати період попиту важко. Тому купувати товар ризиковано. У разі такої ситуації компанія знаходить потрібний товар на ринку і бере цей товар на реалізацію. Поки попит є, магазини активно продають цей товар. Якщо попит падає, компанія повертає товар постачальнику та здійснює розрахунки за продану кількість товару.

- Нестача товарів масового попиту в магазинах.

Іноді попит у магазинах на недорогий сезонний товар перевищує кількість товару, яку компанія закупила до сезону. Докупити потрібний товар неможливо, адже цей товар у постачальника вже закінчився. Але такий товар має бути присутнім у магазинах, оскільки велика кількість клієнтів хоче його

придбати. У такій ситуації компанія знаходить на внутрішньому ринку постачальника, у якого аналогічний товар є, і бере його на реалізацію. Компанія задовольняє попит без ризиків та залишків товару.

- Розширення асортименту додатковими сезонними товарами.

Для аналізу продуктової стратегії компанії ми розділили весь асортимент магазинів на 3 частини: взуття, одяг та спортивний інвентар (табл. 2.7). Потім ми знайшли актуальну інформацію про темпи зростання ринку цих товарів в Україні та частку «Атлетікс» в продажі цих товарів [29].

Таблиця 2.7

Розподіл асортименту ТОВ «Атлетікс»

	Найменування товарів		
	Взуття	Одяг	Спортивний інвентар
Частка ринку	0,32	0,45	0,63
Темпи зростання ринку	0,08	0,09	0,06

Джерело: сформовано автором на основі [29].

За розрахунками матриці БКГ (Рис. 2.5) всі товари відносяться до «Зірок» або близькі до них.



Рис. 2.5. Матриця БКГ ТОВ «Атлетікс»

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Тобто «Атлетікс» займає значну частку спортивних товарів на українському ринку (це майже 45%). Товари забезпечують істотний прибуток

для фірми, але і вимагають значних витрат на підтримку темпів зростання. Хоч вони і не такі, як були до 2017 року (більше ніж 14%), проте тенденція здорового і активного способу життя набирає обертів [13].

Маржа – різниця між ціною закупки товару та його реалізацією [17]. Відповідно, чим вища маржа – тим більше засобів на розвиток компанії.

Товарно-асортиментні стратегії відображають життєвий цикл компанії. Виходячи з різних цілей компанії і джерел формування асортименту товарно-асортиментні стратегії можна розділити на довгострокові, середньострокові і короткострокові.

Мета довгострокових стратегій - створення товарно-асортиментного фундаменту з перспективою отримання високих доходів від продажів цих товарів в майбутньому [29]. Довгострокові стратегії - це стратегії роботи з дистриб'юторськими і комерційними торговими марками. Термін реалізації стратегії при роботі з новими ексклюзивно дистриб'юторськими торговими марками становить 1,5 року. Довгий термін отримання прибутку пов'язаний з необхідністю розкрутки нового дистриб'юторського бренду. Протягом 1,5 років компанія працює з даними торговими марками в збиток. Але по закінченню даного терміну, як правило, компанія починає реалізовувати великі товарні обсяги і отримувати прибуток від продажів цих товарів. Причому прибуток виходить як завдяки високій маржі на даний товар, так і завдяки великим обсягам реалізації. Термін реалізації стратегії при роботі з комерційними торговими марками становить 1 рік. Цей термін необхідний для розробки і виробництва потрібного обсягу товару. Цикл виробництва становить, як правило, 54 тижні, тобто 1 рік. Саме на цей термін компанія заморожує гроші, а потім отримує готову продукцію і починає отримувати прибуток, як від високої маржі, так і від високих обертів.

Мета середньострокової стратегії - доповнення вже створеного асортиментного фундаменту торговими марками, які вже відомі і користуються високим попитом [29]. Середньострокові стратегії - це стратегії роботи з партнерськими торговими марками. Термін реалізації стратегії - сезон (6

місяців). Такі терміни отримання прибутку від продажів цих товарів пояснюються невисокою маржею. В результаті компанія заробляє не від торгової націнки, а від обороту, тобто обсягу продажів. Даний термін отримання прибутку пояснюється також тим, що компанія спочатку вкладає кошти в закупівлю товару, а заробляти починає тільки після продажу достатнього обсягу товару.

Мета короткострокових стратегій - доповнення сформованого асортиментного фундаменту товарами, які користуються високим попитом в результаті сезонного піку продажів чи виникнення моди на даний товар [29]. Короткострокові стратегії - це стратегії роботи з торговими марками, що реалізовує компанія. Термін реалізації стратегії - близько 30 днів (місяць). Швидкий термін отримання прибутку пояснюється тим, що компанія спочатку отримує товар, не вкладаючи в нього кошти, потім цей товар реалізує і тільки після цього розраховується з постачальником.

Висновки до розділу 2

Отже, у даному розділі надано загальну характеристику ринку спортивних товарів, а також охарактеризовано стан ТОВ «Атлетікс» на даному ринку. Можна зробити висновок, що основними стратегічними задачами компанії є першість на ринку спортивних товарів, забезпечення прибутковості операцій та високого рівня лояльності клієнтів (шляхом надання збалансованого асортименту, високого рівня сервісу, дружелюбної атмосфери, гнучкого формату магазинів та зручності комунікацій). Результати SWOT та PEST-аналізів показав, що з існуючими загрозами розвитку компанії можна впоратися без значної втрати прибутку чи клієнтів.

Встановлено, що метою маркетингової діяльності торгового підприємства є забезпечення стимулювання збуту для отримання максимальної прибутковості торгово-господарської діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку реалізованих товарів і послуг, підвищення впізнаваності торгового підприємства і розширення сфери присутності на ринку.

У роботі подана основна фінансово-економічна характеристика ТОВ «Атлетікс», а також зазначено основні можливі напрямки розвитку компанії. Ми визначили, що основним етапом розвитку є не відкриття нових магазинів, а покращення ефективності роботи в уже існуючих магазинах. Було підкреслено важливість даної діяльності для функціонування підприємства.

Рекомендовано ТОВ «Атлетікс» звернути увагу на виявлені головні недоліки: недостатня активність підприємства щодо покращення свого фінансового стану, оскільки зі зростанням підприємства пропорційно зростають всі його показники, навіть ті, які повинні спадати для позитивної тенденції; здійснення функції досвідченого маркетолога перекладено на плечі рядових менеджерів та дилерів з відділу збуту; відсутність маркетингового відділу в організаційній структурі; застарілі та неефективні інструменти реклами; ігнорування існуючого потенціалу щодо покращення маркетингової діяльності підприємства.

Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНО-АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «АТЛЕТІКС»

3.1. Сучасні тенденції формування товарно-асортиментної політики на ринку спортивних товарів

Особливості ринкової економіки такі, що сучасний споживач шукає прийнятні ціни та вигідні пропозиції, але для нього, як і раніше, залишаються важливими такі критерії, як «атмосфера» магазину, сервіс і можливі додаткові послуги.

Нестабільна ситуація на ринку, безумовно, змушує роздрібних гравців вигадувати різні маркетингові акції, націлені на залучення клієнтів, відповідно, конкуренція збільшується і надалі тільки зростатиме [33]. В таких умовах споживачі, з одного боку, стають дедалі більш вимогливими, «хочуть всього відразу». З іншого боку, споживачі оточені великою кількістю пропозицій товару за наявності дефіциту часу для того, щоб зробити вибір. Отже, вони прагнуть дізнатися якнайбільше кінцевої інформації про продукт, у зв'язку з чим також помітна тенденція зростання ролі такого джерела інформації як «усні рекомендації» від перевірених джерел, коли є можливість отримати скорочений обсяг надійної та достовірної інформації [34]. Ось чому в таких складних умовах зараз приділяють велику увагу таким факторам, як якісне обслуговування клієнтів.

Досліджуючи українські підприємства на ринку спортивних товарів, можна дійти висновку, що формування товарно-асортиментної політики залишається одним з ключових, але досить інтуїтивним процесом, без застосування сучасних методів аналізу та оптимізації відповідно до потреб клієнтів. До основних сучасних проблем на стадії формування товарно-асортиментної політики віднесемо [34]: швидка зміна в потребах покупців (відповідно до нестабільних зовнішніх обставин) – таким чином, підприємство змушене сприяти безперервному оновленню асортименту, слідкувати за актуальністю та відповідністю товару; складність у прогнозуванні змін попиту

на сьогоднішній день, відсутність налагодженої системи оптимізації та управління асортиментом; посилена конкуренція серед підприємств.

Варто зазначити, що у формуванні товарно-асортиментної політики слід також враховувати такі фактори, як вид товарів та їх призначення, період використання, обслуговування, а також надані гарантії. «Поведінка споживача пов'язана з 2-ма головними обмеженнями ринків – чим вище рівень цінності, тим більш абстрактно вона звучить і тим менше до неї довіри, в силу своєї природи, другим чинником є те, що закупівельні центри в B2B мають різні інтереси і переслідують різні вигоди» [35]. Тобто, фактори формування асортименту визначаються відповідно до виробничого (техніко-економічного) та маркетингового аналізів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Сучасні тенденції формування асортименту на ринку спортивних товарів

Джерело: сформовано автором на основі [29].

У сучасних умовах, підприємства активно переходять до розробки асортиментної політики відповідно до засад маркетингу, відбувається перегляд продукції та перепрофілювання підприємств. Таким чином, ринок починає орієнтуватися на продукцію, яка є більш рентабельною, причиною чого є зростання собівартості та зменшення попиту на товари минулих періодів.

Російсько-українська війна 2022 року значно вплинула на політичний та економічний розвиток країни, зокрема і на формування асортименту в компаніях. Все більше українських підприємств перепрофілюють власну політику на підтримку громадян, ЗСУ та спрямовують товарно-асортиментну політику у патріотичне русло. Велика частина українського бізнесу вже повернулася на ринок та отримала значні державні оборонні замовлення. На ринку спортивних товарів значно виріс попит на товари для туризму (намети, спальні мішки, посуд для туризму) та одяг першої необхідності (спортивні штани, кофти, футболки, шкарпетки). Значна кількість підприємств, окрім продажу товару та благодійної допомоги у вигляді перерахованої частини коштів чи наданні необхідного товару безкоштовно, перепрофілювали виробництво на пошив бронежилетів та балаклав.

Таким чином, на сьогоднішній день формується стратегія повоєнного економічного розвитку України, яка є орієнтованою на дерегуляцію та демонополізацію [36]. Товарно-асортиментна політика повинна враховувати як попит споживачів, так і зменшення їх купівельної спроможності, поведінку конкурентів та загальний рівень достатку. Основним завданням підприємств на сучасному етапі можна визначити завоювання міцних позицій та досягнення конкурентних переваг за рахунок пропозиції більш високого рівня обслуговування.

Для підтримки оптимального асортиментного наповнення магазину необхідно проводити певну аналітичну роботу, до якої належать:

- аналіз спортивного ринку;
- аналіз виконання планових показників ефективності.

Під аналізом спортивного ринку маємо на увазі моніторинг конкурентів. Постійне дослідження конкурентів за асортиментом і послугами, ціновою політикою, обслуговуванням покупців, рекламним кампаніям і акціям дозволяє вплинути на покращення роботи мережі та додаткового залучення клієнтів.

Аналітична робота з виконання плану складається з цілого ряду заходів:

- контроль виконання плану за ключовими показниками ефективності;
- аналітика можливих причин невиконання плану;
- проведення заходів щодо оптимізації продажів.

Можна зробити висновок, що сучасними тенденціями формування товарно-асортиментної політики на ринку спортивних товарів є орієнтація на запит конкретної цільової групи покупців, встановлення певної цінової диференціації, орієнтація на якісне обслуговування, постійне оновлення асортименту та негайне реагування на зміни в попиті, а також покращення технологічної бази підприємства. Таким чином, сформуємо характеристики, які відрізняють товарно-асортиментні політики підприємств. Серед них [36]:

- універсалізація асортименту;
- якісне обслуговування клієнтів;
- тенденції до надання широкого спектру додаткових послуг;
- постійний аналіз актуальності асортименту;
- зняття з продажу товарів, що не продаються, та заміна даного товару на той, що користується попитом;
- аналіз відповідності товару до територіального розміщення торгових місць.

3.2. Стратегія оптимізації товарного асортименту на прикладі ТОВ «Атлетікс»

Стратегічними завданнями розвитку роздрібного бізнесу для компанії «Атлетікс» є:

- бути першим і найефективнішим роздрібним оператором на ринку спортивних товарів;
- забезпечувати прибуткові операції у всіх значних сегментах ринку спортивних товарів;
- забезпечувати високий рівень лояльності клієнтів за допомогою збалансованої асортиментної політики, високого рівня сервісу та доброзичливої атмосфери в магазинах, сучасних гнучких форматів магазинів та зручності комунікацій з клієнтами.

На початку нового сезону для кожного магазину складається план продажу на сезон, розбитий на місяці. План доступний на веб-сайті Oracle BI (рис. 3.2 та рис. 3.3). Керівники відділів повинні щодня, щотижня, щомісяця та щосезонно порівнювати дані щодо плану та дані щодо реальних продажів. Необхідно стежити за виконанням плану продажу всього магазину, за виконанням плану з відділів та категорій, виконанням інших KPI.

«BusinessIntelligence» дозволяє проводити аналіз за різними показниками:

- виконання плану продажів;
- динаміка продажів;
- динаміка за вартістю середньої штуки;
- динаміка за середнім чеком;
- динаміка по UPT;
- динаміка за плинністю персоналу.

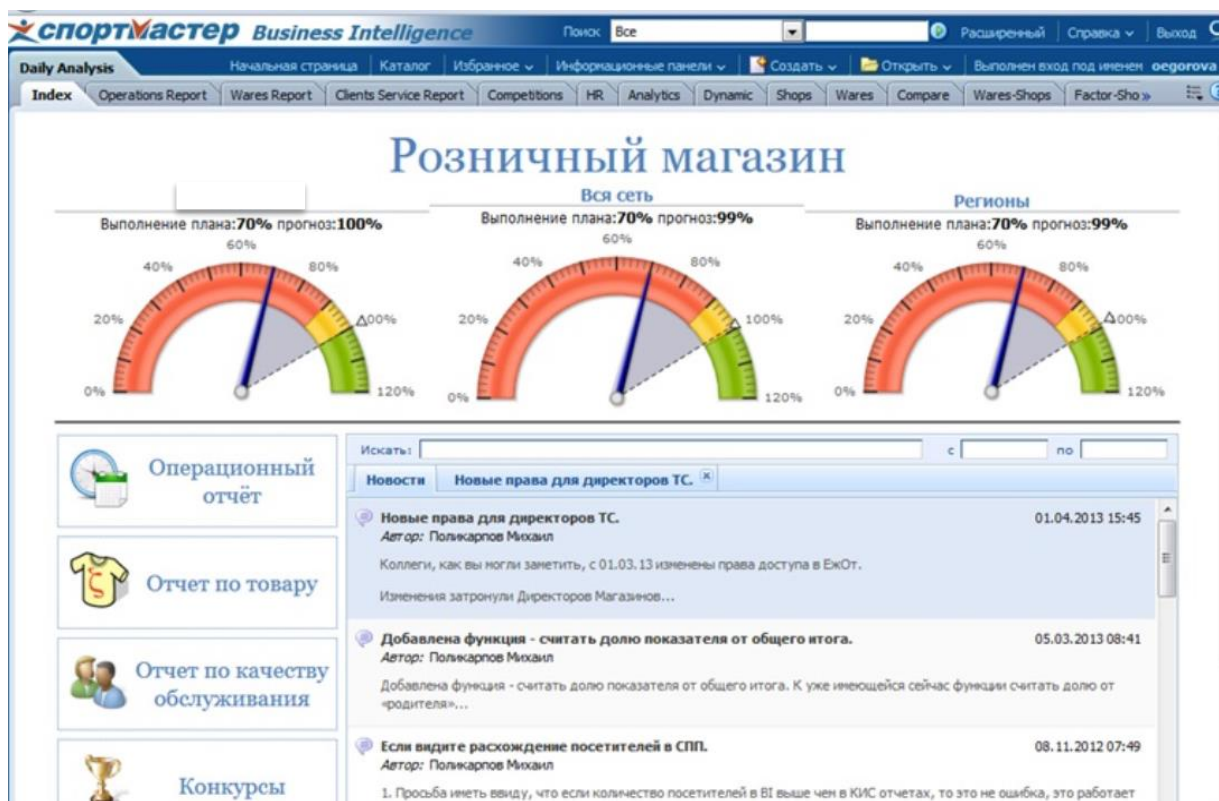


Рис. 3.2. Интерфейс OracleBI ТОВ «Атлетікс»

Джерело: сформовано автором на основі [29].

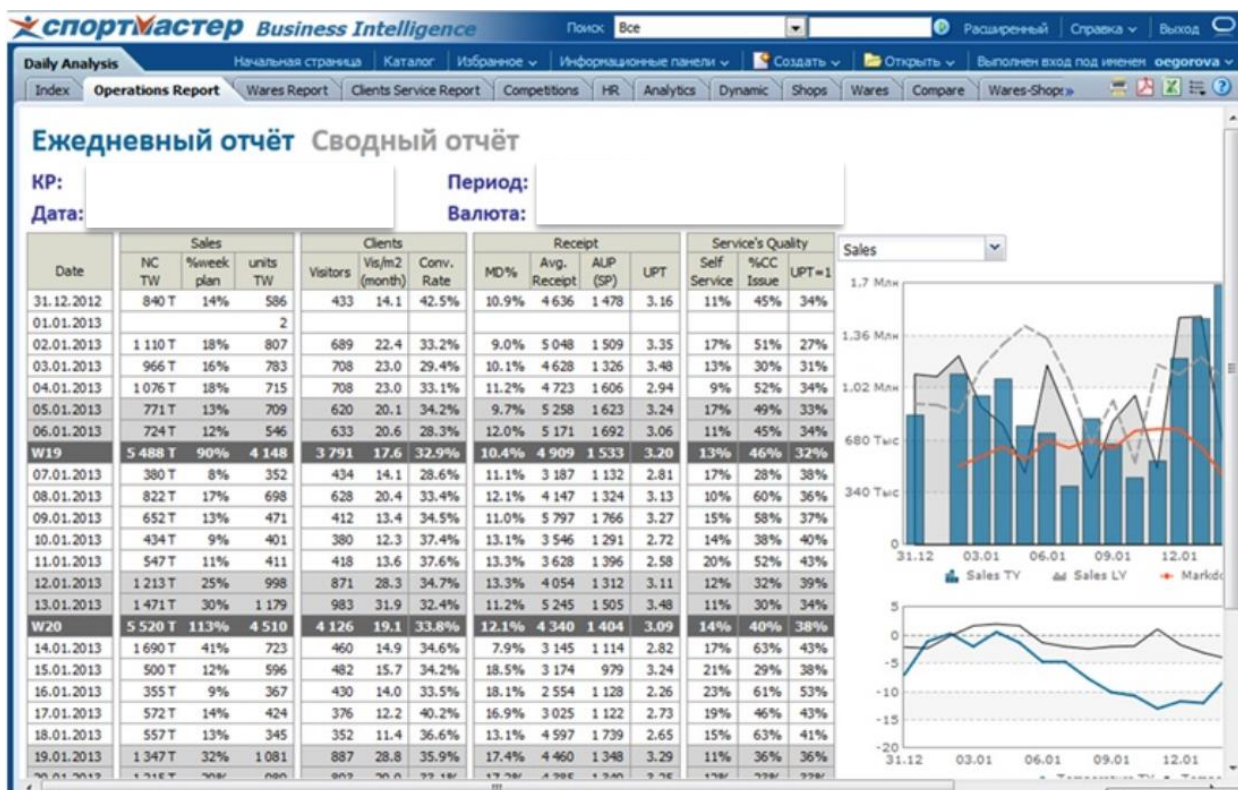


Рис. 3.3. Интерфейс OracleBI ТОВ «Атлетікс»

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Зазначимо, що при аналізі виконання плану керівнику відділу доцільно [37]:

- виявити групи товарів, торгові марки, моделі, за якими план значно не виконується;
- визначити частку в обігу магазину чи категорії цих груп товарів, торгових марок та моделей. Визначити вплив цих груп товарів, торгових марок та моделей на виконання плану за категорією та магазином в цілому;
- проаналізувати можливі причини невиконання плану;
- провести заходи щодо оптимізації продажів.

Для оптимізації попиту зазначимо наступні інструменти:

1. Організувати конкурс серед торговельного персоналу на найкращого продавця даного товару;
2. Збільшити масштабність презентації товару-аутсайдера. Чим більш масштабно та доступно для клієнта представлений товар, тим більш затребуваним та привабливим він стає;
3. Продублювати, якщо це можливо, презентацію даного товару-аутсайдера в гарячих точках торгового залу – вздовж шляху проходження покупців, у зоні касового вузла, при вході до магазину;
4. Представити цей товар у вітринах та на манекенах. Представляючи товар у фокусних точках, ми автоматично привертаємо додаткову увагу до цього товару та потенційно збільшуємо попит на нього;
5. Вдатися до методу крос-мерчендайзингу. Крос-мерчендайзинг – це спосіб спільного представлення товарів різних товарних груп, наприклад, одяг, взуття, аксесуари.
6. Внести пропозицію директору відділення про перегрупування цього товару в інші магазини відділення, якщо в інших магазинах відділення динаміка продажу цього товару є позитивною;
7. Внести пропозиції категорійному менеджеру щодо введення знижок на товар-аутсайдер.

За відсутності поліпшення у показниках продажу керівник відділу повинен розрахувати ефективність використання площі, яку займає товар-аутсайдер у торговому залі, відповідно до отриманих показників – збільшити або зменшити зону презентації.

Для визначення плану продажу, який встановлюється магазину на сезон, одним із важливих критеріїв є торгова площа магазину. Торговий простір у магазині має бути організовано в такий спосіб, щоб кожен метр площі працював, тобто приносив прибуток. Якщо товар продається погано, то площа, яку він займає в торговому залі, не працює, відповідно, необхідно скоротити презентацію такого товару, а площу, що звільнилася, віддати під ті товари, які продаються добре. У цьому випадку торгова площа працюватиме ефективно. Для того, щоб зрозуміти, наскільки корисно працює торгова площа, необхідно аналізувати ефективність використання торгових площ. Віддача з торгових площ – це відношення прибутку (за вказаними товарними групами, торговими марками, колекціями, артикулами) до займаної ними площі.

Ще однією стратегією формування товарно-асортиментної продукції, пропонуємо часткову зміну ціноутворення, що дозволить стимулювати додатковий попит у продажах. Таким чином, встановимо «пропозицію тижня», місцеві знижки та «останній екземпляр».

Пропозиція тижня – це знижка на актуальні сезонні товари для створення додаткового трафіку клієнтів. Знижка «Пропозиція тижня» запроваджується відповідно до аналізу актуальності певних моделей на конкретний період, та має наступні характеристики:

- Встановлюється на 14 днів;
- Поширюється на певні моделі одягу, взуття та інвентарю;
- Розмір знижки може бути від 20 до 50%.
- Товари зі знижкою оформляються спеціальними елементами оформлення «Пропозиція тижня» та розміщуються в зонах найбільшої видимості.

Місцева знижка застосовуватиметься лише в окремих магазинах роздрібно́ї мережі «Атлетікс» у таких випадках:

- На частину або весь асортимент товарів при відкритті нового магазину. Розмір знижки становитиме 20%;
- На певні моделі в магазинах, що є сусідами з магазинами Decathlon. У такому випадку в даному магазині вводяться «Спеціальні ціни» на низку товарів на постійній основі;
- В окремому магазині на моделі одягу та взуття з неповним розмірним рядом (у магазині відсутні ходові розміри моделей одягу та взуття, і немає можливості поповнити запас магазину розмірами з центрального або регіонального складу). Моделі для запровадження знижки та розмір місцевої знижки визначають асортиментні менеджери категорій.

Розмір місцевої роздрібно́ї знижки встановлюється залежно від факторів: кількості залишків, динаміки продажів, перспектив розпродажу зі знижкою, актуальності товару. Знижка встановлюється у розмірі не більше 40% (за відсутності масштабних знижкових кампаній) та не більше 60% (у момент проведення знижкових кампаній).

«Останній екземпляр» - це моделі одягу та взуття, які є в асортименті магазину в одиничному екземплярі. Знижку «Останній екземпляр» заводитимуть асортиментні менеджери за погодженням з категорійним менеджером за умови, якщо модель не є перехідною. Порядок запровадження знижки «Останній екземпляр» залежатиме від виду товару, на який вводиться знижка. Для введення знижки «Останній екземпляр» необхідно дотримання кількох умов:

- Наявність малої кількості такого товару в магазині (для одягу, взуття, льодових ковзанів, роликових ковзанів, бігових лиж та аксесуарів – 3 одиниці (пари) та менше, для черевиків для гірських лиж та черевиків для сноубордів – 2 пари та менше;

- Наявність малої кількості цього товару на складах (відповідно: 50 одиниць (пар) і менше та 20 пар і менше).

Ще однією рекомендацією для вдосконалення товарно-асортиментної політики є встановлення товарів-драйверів. Товари-драйвери – товари з унікальними споживчими характеристиками. Товари-драйвери закуповуватимуться категорійними менеджерами у великій кількості, адже ці моделі матимуть високу швидкість продажів. Для підтримки високої швидкості продажу необхідно щоденно контролювати презентацію товарів-драйверів у торговому залі магазину. Товари-драйвери завжди представляються на місцях, що добре переглядаються, максимально масштабно, представляється весь розмірний ряд з дублюванням, виділяються спеціальними оформлювальними елементами [38].

До товарів-драйверів належатимуть такі моделі:

- Моделі «Найкраща ціна» - це моделі з найменшою роздрібною ціною (без знижок) в поточній колекції. Товари цієї категорії є "демократизаторами", тобто вони дозволяють залучати до магазинів клієнтів низького цінового сегменту. Товари цієї категорії чудово поєднують у собі гідну конкурентноздатну якість та невисокі ціни. Товари цієї категорії представлені у кожній товарній групі;

- Моделі «Атлетікс рекомендує» - це моделі з найкращим поєднанням 4 характеристик «ціна-якість-технологічність-дизайн». Товари цієї категорії актуальні для вимогливих клієнтів, яким цікаві не лише високі технології, а й актуальний дизайн за прийнятними цінами.

- Моделі «Великі розміри» - у цій категорії представлені моделі одягу та взуття, розраховані на клієнтів із нестандартними фігурами. Жіночий одяг подається з 56 по 58 розміри, чоловічий одяг - з 58 по 62 розміри, чоловіче взуття з 48 по 50 розміри. Ці моделі представлені на торговому обладнанні, що стоїть окремо, і виділяються із загального асортименту за допомогою тематичних

табличок «Великі розміри». Модель «Великі розміри» стане конкурентною перевагою для компанії «Атлетікс», оскільки дозволить залучити додаткові клієнтські потоки.

Таким чином, узагальнимо пропозиції щодо вдосконалення наявної системи товарно-асортиментної політики у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Пропозиції оптимізації товарного асортименту для ТОВ «Атлетікс»

Товарно-асортиментна політика
Надання переваги партнерським торговим маркам та закупівлі товару на внутрішньому ринку
Створення нових категорій товарів
Перепрофілювання та введення лінійки патріотичних товарів
Аналіз існуючих груп товарів, категорій та підкатегорій та робота з їх оптимізацією
Аналіз віддачі продаж з площ магазину
Ціноутворення
Встановлення «пропозиції тижня», місцевих знижок та пропозиції «останній екземпляр»
Встановлення товарів-драйверів: «Краща ціна», «Атлетікс» рекомендує та «Великі розміри»

Джерело: сформовано автором на основі [29].

3.3. Оцінка вжитих заходів та обґрунтування напрямів розвитку компанії в межах ринкових тенденцій

Постійне зростання компанії відкриває великі можливості для розвитку співробітників, як з точки зору кар'єри, так і з точки зору підвищення кваліфікації. При цьому акцент в компанії робиться і буде робитися на людей, які поділяють корпоративні цінності - цінності команди, яка здатна в довгостроковій перспективі утримувати лідируючі позиції на ринку.

«Атлетікс» - це розподілена за різними напрямками, динамічно зростаюча компанія міжнародного рівня за масштабом технологій і організації. Лідерство на ринку досягається в тому числі і площами магазинів. Коли говорять про активи

роздрібного оператора, про його вартість на ринку, в першу чергу оцінюють кількість торгової площі у даного оператора. Чим більшою кількістю торговельної площі володіє оператор, тим вище його вартість на ринку, тим більше його вплив на ринок. Тому зараз компанія активно розвиває формат магазинів «Гіпер».

Стратегічні завдання розвитку роздрібного бізнесу для компанії «Атлетікс» досягаються завдяки збалансованій асортиментній політиці, високому рівні сервісу і доброзичливої атмосфери в магазинах, сучасних гнучких форматів магазинів та зручності комунікацій з клієнтами. Ми проаналізували нинішню ситуацію на українському ринку спортивних товарів і послуг. Оскільки він активно зростає і тенденції до здорового та активного способу життя стають все популярнішими, потреба в таких компаніях як «Атлетікс» тільки збільшується. Саме такою і є цільова аудиторія: активні, свідомі, люди із середнім та нижчим за середній рівнем заробітної плати, а також велика кількість корпоративних клієнтів.

Основне завдання нової програми асортиментної політики в тому, щоб залучити більше нових клієнтів і підвищити їх лояльність до компанії, а отже сприяти збільшенню прибутку.

Загалом організація якісного клієнтоорієнтованого сервісу досягатиметься через такі чинники як зовнішній вигляд співробітників, організацію якісного обслуговування та торговий зал (чистоту, порядок, мерчендайзинг) [39]. Організація якісного обслуговування досягатиметься через: 1) Експертність торгового персоналу, що включатиме проведення тренінгів для всієї команди, залучення до проведення тренінгів досвідчених співробітників, супровід продаж і допомога новим співробітникам та вчасний зворотній зв'язок; 2) Щирий сервіс, що включатиме розбір відгуків клієнтів разом з усією командою, обговорення помилок обслуговування, трансляція клієнтоорієнтованих історій, робота директора магазину та керівників відділу безпосередньо в торговому залі, контроль дотримання стандартів ввічливості, отримання зворотного зв'язку від команди про проблеми в процесі обслуговування та вирішення проблем клієнтів безпосередньо у торговому залі.

Розрахуємо повному асортименту ТОВ «Атлетікс», а саме відповідність наявної продукції магазину, яка затверджена відповідно до асортиментного переліку. Повнота асортименту товарів характеризується коефіцієнтом повноти та розраховується за формулою [40]:

$$K_p = U_{kr} : P_n, \quad (3.1.)$$

де K_p - коефіцієнт повноти асортименту магазину на конкретну дату;

U_{kr} - фактична кількість різновидів продуктів у момент перевірки;

P_n - кількість різновидів товарів, передбачених обов'язковим асортиментним переліком.

Для ТОВ «Атлетікс» (для аналізу обраний магазин, що знаходить за адресою Оболонський пр-т, 1-Б; дата аналізу 01.05.2022) формула матиме наступний вигляд:

$$K_p = 276 : 350 = 0,79. \quad (3.2.)$$

Таким чином, повнота асортименту ТОВ «Атлетікс» складає 0,79. Як бачимо, асортимент має недостатньо високе значення на сьогоднішній день, що свідчить про можливе незадоволення потреб споживачів. Такий показник можна пояснити відміною поставок нового товару під час воєнних дій, а також відгрузкою несезонного товару на склади.

Ми склали короткий план роботи «Атлетікс» для успішної стратегії формування товарно-асортиментної політики на рік (враховуючи сезони AW та SS) (Забл. 3.1).

Табл. 3.2.

Стратегія формування товарно-асортиментної політики ТОВ «Атлетікс»

Вер.22	Перевірка товарних груп на актуальність та відповідність попиту. Аналіз продажів по товарних категоріях.
Жовт.22	Аналіз ринку, динаміка конкурентноспроможності, аналіз існуючого асортименту в конкурентів
Лист.22	Запровадження «пропозицій тижня» та знижок, товарів-драйверів.
Груд.22	Створення унікального асортименту для приваблення нових клієнтів.
Січ.23	Налагодження основних бізнес-процесів для пришвидшення роботи відділів.
Лют.23	Поставки в магазин актуального товару, слідкування за негайним реагуванням на зміни в попиті.

весна23	Утримання клієнтів за допомогою якісного асортименту, слідкування за тенденціями, аналіз продажів нових категорій, аналіз продажів товарів зі знижками, товарів-драйверів та «пропозицій тижня».
літо23	
осінь23	
зима23	

Джерело: сформовано автором на основі [29].

За коротким аналізом фінансових результатів попередніх років виручка від реалізації товарів з кожним роком зростала на 5-11%. В свою чергу чистий прибуток мав тенденції до спаду в 2020 році, в порівнянні з 2019 роком. Передбачити фінансові показники 2023-2024 роки надзвичайно складно, оскільки вплив глобальної кризи, викликаной пандемією та війною, є значно відчутним. Але компанія робить все можливе, щоб задовольнити клієнтів і дотримується всіх вимог уряду.

Оцінка ефективності введення нового асортиментного товару здійснюється через місяць на основі аналізів продаж. Також через місяць можна відстежити динаміку продажів, виконання (не виконання) планів та впровадити систему коригування дій задля досягнення відповідних цілей. Фінальну оцінку ефективності можна надати через рік після впровадження та розглядати в рамках оптимізації.

Ефективністю запропонованої стратегії при найбільш оптимістичному плані щороку складе виручка, що буде збільшуватися в середньому на 8% і в 2025 досягне близько 58 млн. грн.

Всі нововведення будуть проводитися під контролем генерального та регіональних директорів. Вплив кожної дії буде аналізуватися і порівнюватися фактичні з попередніми показниками, щоб зрозуміти як він впливає на кількість клієнтів, продажі чи на лояльність до бренду. Якщо раптом якийсь із заходів має негативний вплив, то потрібно негайно відмінити його і проаналізувати.

Висновки до розділу 3

У даному розділі сформовано основні тенденції розвитку товарно-асортиментної політики на ринку спортивних товарів. Формування товарно-асортиментної політики залишається одним з ключових, але досить інтуїтивним процесом, без застосування сучасних методів аналізу та оптимізації відповідно до потреб клієнтів, а отже є ключовим питанням у процесі розвитку компанії в

цілому. Оскільки у країні формується стратегія повоєнного економічного розвитку, то для підтримки оптимального асортиментного наповнення магазину необхідно проводити постійний аналіз спортивного ринку та аналіз виконання планових показників ефективності.

У розділі надано наступні рекомендації щодо вдосконалення вже наявної системи формування товарного асортименту, а саме:

- постійний аналіз виконання планів продаж по товарних групах та категоріях;
- розрахунок ефективності використання площ торгового залу;
- вдосконалення системи ціноутворення через встановлення «пропозиції тижня», місцевих знижок та пропозиції «останнього екземпляру».
- створення товарів-драйверів, серед яких моделі «найкраща ціна», «Атлетікс рекомендує» та «великі розміри» задля збільшення купівельної уваги на стимулювання продажів певної товарної групи.

Таким чином, компанія матиме змогу створити власні конкурентні переваги серед інших підприємств на ринку спортивних товарів та дозволить залучити додаткові клієнтські потоки, а отже збільшити чистий прибуток.

Задля успішного введення нової товарної політики, нами було сформовано короткий план дій на наступні 2 сезони (AW22 та SS23). Стратегічні завдання будуть досягнуті завдяки збалансованій асортиментній політиці, високому рівні сервісу і доброзичливій атмосфері в магазинах, сучасних гнучких форматів магазинів та зручності комунікацій з клієнтами.

Оцінку проведених заходів можна буде аналізувати та оптимізовувати вже протягом року з моменту введення, а ефект від запропонованої стратегії при найбільш оптимістичному плані щороку складе виручка, що в 2025 планується на рівні близько 58 млн. грн.

Основне завдання нової програми полягає у досягненні залучення нових клієнтських потоків та підвищенні лояльності до компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження особливостей товарно-асортиментної політики компанії дозволило зробити такі висновки:

1. Встановлено, що асортиментна політика - один із найголовніших напрямів діяльності маркетингу кожної організації. Цей напрямок набуває особливої значущості в сучасних умовах, коли до товару з боку споживача ставляться підвищені вимоги щодо якості та асортименту.

2. Виявлено, що товарна політика передбачає певні дії зі сторони товаровиробника. Її завдання - враховувати зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на реалізацію товарообігу, а також вироблення певних заходів для знаходження цільового сегмента на ринку. Тобто, забезпечення належного рівня обслуговування споживачів, і навіть зростання економічних показників діяльності торгової фірми значною мірою залежить від правильного формування асортименту. Проаналізовано «АВС-аналіз», математичний та експертний методи.

3. Шляхом загальної характеристики ринку спортивних товарів та оцінки стану ТОВ «Атлетікс» на даному ринку, визначено, що основними стратегічними задачами компанії є першість на ринку спортивних товарів, забезпечення прибутковості операцій та високого рівня лояльності клієнтів (шляхом надання збалансованого асортименту, високого рівня сервісу, дружелюбної атмосфери, гнучкого формату магазинів та зручності комунікацій). Результати SWOT та PEST-аналізів показав, що з існуючими загрозами розвитку компанії можна впоратися без значної втрати прибутку чи клієнтів.

4. Здійснено основну фінансово-економічну характеристику ТОВ «Атлетікс», а також зазначено основні можливі напрямки розвитку компанії. Визначено, що основним етапом розвитку є не відкриття нових магазинів, а покращення ефективності роботи в уже існуючих магазинах. Акцентовано увагу на важливості даної діяльності для функціонування підприємства.

5. ТОВ «Атлетікс» має певні особливості формування товарно асортиментної політики, трирівнева класифікація асортименту за функціональністю, 2 підходи до роботи з товаром (класичне товарознавство та категорійний менеджмент), кластеризація, представлений товар трьох рівнів технологічності, наявність різних джерел формування асортименту (дистрибуція, партнерські ТМ та товар, взятий на реалізацію).

6. Розглянуто сучасні тенденції розвитку товарно-асортиментної політики на ринку спортивних товарів. Приділено увагу питанням розробки і вибору правильної стратегії, виявлення та формування потреб споживачів, що можуть виникнути у найближчому і віддаленому майбутньому.

7. Російсько-українська війна 2022 року значно вплинула на політичний та економічний розвиток країни, зокрема і на формування асортименту в компаніях. Таким чином, на сьогоднішній день формується стратегія повоєнного економічного розвитку України, яка є орієнтованою на дерегуляцію та демонополізацію.

8. Рекомендовано ТОВ «Атлетікс» звернути увагу на виявлені головні недоліки: недостатня активність підприємства щодо покращення свого фінансового стану, оскільки зі зростанням підприємства пропорційно зростають всі його показники, навіть ті, які повинні спадати для позитивної тенденції.

Шляхом виявлених проблем підприємства і перспектив щодо його майбутньої діяльності сформовано наступний план вдосконалення діяльності підприємства в частині товарно-асортиментної політики: 1) перевірка товарних груп на актуальність та відповідність попиту з відповідним аналізом продажів по товарних категоріях; 2) аналіз ринку, динаміки конкурентноспроможності, аналіз існуючого асортименту в конкурентів; 3) запровадження «пропозицій тижня» та знижок, товарів-драйверів; 4) створення унікального асортименту для приваблення нових клієнтів; 5) налагодження основних бізнес-процесів для пришвидшення роботи відділів; 6) поставки в магазин актуального товару, слідкування за негайним реагуванням на зміни в попиті; 7) утримання клієнтів за

допомогою якісного асортименту, слідкування за тенденціями, аналіз продажів нових категорій, аналіз продажів товарів зі знижками, товарів-драйверів та «пропозицій тижня».

Проведення всіх зазначених маркетингових заходів щодо покращення конкурентоспроможності матиме позитивний ефект для підприємства «Атлетікс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Спільник І.В. Аналіз в обґрунтуванні товарно-асортиментної політики підприємства / Спільник І.В. - Мукачівський державний університет, 2017.
2. Бокулі Б.С. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства / Бокулі Б.С. – Київ, 2021.
3. Зайчук Т. О. Вплив товарної асортиментної політики підприємств на цінову поведінку підприємців / Зайчук Т.О. – Харків, 2006.
4. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1998). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall International.
5. Ковальська К.В. Особливості і тенденції розвитку ринку послуг в Україні / К.В. Ковальська – Київ, 2014.
6. Жегус О. В. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О.В. Жегус, Т.М. Парцирна ; ФОП Іванченко І.С. – Х., 2016. – 237 с.
7. Product and assortment policy. Product policy and product range [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://umteam.ru/en/tovarnaya-i-assortimentnaya-politika-tovarnaya-politika-i-tovarnyi/> Назва з екрана (дата звернення 10.04.2022).
8. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності / Бозуленко О.Я. - Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2015.
9. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В.; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.
10. Ши́ра Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Ши́ра Т.Б. - Наукові записки (Української академії друкарства) - Економічні науки. 2016. № 1.
11. Даньків Й.Я. Управління, організація діяльності закладів та їх інформаційне забезпечення / Даньків Й.Я., Остап'юк М.Я., Хом'як О.П. - 2012.

12. Global Market Research 2019: An ESOMAR Industry Report [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.esomar.org/knowledge-center/library?publication=2926> – Назва з екрана (дата звернення 16.04.2022).
13. Definitions of Marketing [Електронний ресурс] : сайт *American Marketing Association* – Режим доступу : <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> – Назва з екрана (дата звернення 16.04.2022).
14. Market Business News [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://marketbusinessnews.com/> – Назва з екрана (дата звернення 20.04.2022).
15. Безпалько І. Р. Торгові мережі: основи функціонування, управління та розвитку / Безпалько І.Р. - 2013.
16. Гаврилюк Р. С. Управління товарним асортиментом на прикладі магазину «Ідеал» / Гаврилюк Р.С. - ОДЕКУ, 2017.
17. Селезньова О.О. Розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні / Селезньова О.О. - 2017.
18. Венета Л.С. Удосконалення товарної політики підприємства на основі маркетингу / Венета Л.С. - 2020.
19. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // Академічний огляд. - 2016. - № 1. - С. 111–118.
20. Герасимова Л.М., Асортимент товарів: сучасні проблеми управління / Герасимова Л.М., Асмарян А.С. [Електронний ресурс]: – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm
21. Гончар Л.А., Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства / Гончар Л.А., Холодова О.Ю, [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl....va.html>
22. Фершлядин О.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення (на прикладі ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка») / Фершлядин О.І. - 2018.

23. Красовська Т.В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах / Красовська Т.В. - Економіка та держава. 2016..

24. Дослідження виробництва спортивних товарів [Електронний ресурс] – Режим доступу : https://vuzlit.ru/218758/doslidzhennya_virobnitstva_sportivnih_tovariv/ – Назва з екрана (дата звернення 10.05.2021).

25. Сафіуліна З. Р., Теоретичне обґрунтування застосування маркетингу як інтегрованої функції стратегічного управління / Сафіуліна З.Р, - 2008.

26. Аналіз ринку спортивних товарів України та можливі чинники його подальшого розвитку [Електронний ресурс] / Л.Ткаченко, П. Гущенко // Экономические науки. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2011/Economics/6_87474.doc.htm – Назва з екрана (дата звернення 17.05.2021).

27. Як розвивається рітейл спорттоварів в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/rytejl-sporttovarov-v-ukrayne/> – Назва з екрана (дата звернення 23.05.2021).

28. Sportmaster [Електронний ресурс] : офіційний сайт Sportmaster – Режим доступу : <https://www.sportmaster.ua> – Назва з екрана (дата звернення 25.05.2021).

29. Sportmaster [Електронний ресурс] : офіційний корпоративний сайт Sportmaster – Режим доступу : <http://sportmastercorp.com/> – Назва з екрана (дата звернення 25.05.2021).

30. Intersport [Електронний ресурс] : офіційний сайт Intersport – Режим доступу : <https://intersport.ua/> – Назва з екрана (дата звернення 25.05.2021).

31. Decathlon [Електронний ресурс] : офіційний сайт Decathlon – Режим доступу : <https://www.decathlon.ua/uk/> – Назва з екрана (дата звернення 25.05.2021).

32. Megasport [Електронний ресурс] : офіційний сайт Megasport – Режим доступу : <https://megasport.ua/> – Назва з екрана (дата звернення 25.05.2021).

33. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А.В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708> – Назва з екрана (дата звернення 27.05.2021).

34. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи / Т. С. Мазепа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 45. – Т. 1.

35. Зозульов О.В. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової пропозиції / Зозульов О.В., Василенко А.Т. – Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2017.

36. Кривенко Г. Конкурентне позиціонування товарного асортименту торговельних підприємств / Г. Кривченко // Торгівля і ринок України. – 2002. – Вип. 14. – Т. 1.

37. Кваснюк Б.Є. Конкурентоспроможність національної економіки / Б.Є. Кваснюк. Монографія. Інститут економіки та прогнозування НАН України /. – К. : Фенікс, 2005.

38. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3910> – Назва з екрана (дата звернення 27.05.2021).

39. Дейнека О. Є. Управління асортиментом в контексті нової роздрібної концепції / О. Є. Дейнека // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2005.

40. Данілова Л. Л. Оптимізація асортиментної політики вітчизняних торговельних підприємств / Л. Л. Данілова // Вісник ДонДУЕТ. – 2001.