

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління імпортною складовою асортименту торговельних
мереж в умовах воєнного часу»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0731-зед
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Копилець А.Р.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент

Сухарева К.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Копилець Артур Русланович

1. Тема роботи «Управління імпортною складовою асортименту торговельних мереж в умовах воєнного часу»

керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № _____ 584-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

2. УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ СКЛАДОВОЮ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ВОЄНОГО ЧАСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТЛЕТІКС»

3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ СКЛАДОВОЇ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ВОЄНОГО ЧАСУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

10 таблиць

4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К.В.		
2	Сухарева К.В.		
3	Сухарева К.В.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-01.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

_____ (підпис)

А.Р. Копилець

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

К.В. Сухарева

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Управління імпортною складовою асортименту торговельних мереж в умовах воєнного часу» містить 66 сторінок, 10 таблиць, 4 рисунки.

Перелік посилань нараховує 47 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення цілей та особливостей управління імпортною складовою сучасної асортиментної політики торговельних мереж в умовах сучасних викликів глобалізації, зокрема щодо введення воєнного стану через масове вторгнення росії.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система управління імпортною складовою асортименту політики торговельних мереж в умовах впровадження воєнного стану.

Застосовувалися методи порівняльного та інституційного аналізу, абстрагування та узагальнення, монографічний, аналізу та синтезу. За їх допомогою здійснено оцінювання особливостей управління імпортною складовою асортименту політики торговельних мереж в умовах впровадження воєнного стану, а саме аспекти управління асортиментом торговельних мереж, зроблено огляд сучасних підходів до управління асортиментною моделлю торговельних мереж, здійснено огляд конкурентного середовища торговельної мережі магазинів ТОВ «Атлетікс» на ринку спортивної продукції України, проведено оцінку фінансово-господарської діяльності торговельної мережі магазинів ТОВ «Атлетікс», розглянуто особливості управління імпортною складовою асортименту торговельних мереж ТОВ «Атлетікс» в умовах воєнного часу, розроблено стратегію оптимізації імпортної складової асортименту торговельної мережі ТОВ «Атлетікс».

АСОРТИМЕНТ, ТОРГОВЕЛЬНА МЕРЕЖА, УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЯ

ABSTRACT

The qualification work on the topic: " Management of the Import Component of the Trade Networks Range in Wartime. " contains 66 pages, 10 tables, 4 figures.

The list of links includes 47 titles.

The purpose of the qualification work is to determine the goals and features of the management of the import component of the modern assortment policy of trade networks in the conditions of modern challenges of globalization, in particular regarding the introduction of martial law due to the massive invasion of Russia.

The object of the qualification work is the management system of the import component of the assortment of the policy of trade networks in the conditions of the introduction of martial law.

The methods of comparative and institutional analysis, abstraction and generalization, monographic, analysis and synthesis were used. With their help, an assessment of the features of the management of the import component of the assortment of retail chains policy in the conditions of the implementation of martial law, namely the aspects of managing the assortment of retail chains, was carried out, an overview of modern approaches to managing the assortment model of retail chains was made, a review of the competitive environment of the retail chain of stores LLC "Athletics" was carried out on the market of sports products of Ukraine, an assessment of the financial and economic activity of the retail chain of stores LLC "Athletics" was carried out, the peculiarities of managing the import component of the assortment of the retail chains of LLC "Athletics" in wartime conditions were considered, a strategy was developed to optimize the import component of the assortment of the retail chain LLC "Athletics".

ASSORTMENT, TRADE NETWORK, MANAGEMENT, MARKETING, EFFICIENCY, COMPETITIVE ENVIRONMENT, STRATEGY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ.....	4
АВСТРАКТ.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	9
1.1 Теоретичні аспекти управління асортиментом торговельних мереж.....	9
1.2 Сучасні підходи до управління асортиментною моделлю торговельних мереж.....	18
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ІМПОРТНОЮ СКЛАДОВОЮ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ВОЄНОГО ЧАСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТЛЕТІКС».....	23
2.1 Огляд конкурентного середовища торговельної мережі магазинів ТОВ «Атлетікс» на ринку спортивної продукції України	23
2.2 Оцінка фінансово-господарської діяльності торговельної мережі магазинів ТОВ «Атлетікс».....	34
2.3. Особливості управління імпортною складовою асортименту торговельних мереж ТОВ «Атлетікс» в умовах воєнного часу.....	39
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ СКЛАДОВОЇ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	51
3.1 Розробка стратегії оптимізації імпортною складовою асортименту торговельної мережі ТОВ «Атлетікс».....	51
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	60
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	62

ВСТУП

Російсько-українська війна 2022 року мала значний вплив на політичний та економічний розвиток країни, особливо на формування асортименту в компаніях. Все більше українських компаній перебудовують свою політику на підтримку громадян і військових і змінюють політику вибору продукції в патріотичне русло. Значна частина українського бізнесу вже повернулася на ринок, отримавши великі державні оборонні контракти. На ринку спортивних товарів стрімко зріс попит на туристичні речі (намети, спальні мішки, туристичний посуд) та одяг першої необхідності (спортивні штани, светри, футболки, шкарпетки). Значна кількість компаній, окрім продажу товарів та підтримки благодійних організацій у вигляді перерахування частини коштів або постачання товарів, необхідних для військових.

З огляду на зростання конкуренції на споживчому ринку, як серед роздрібних компаній, так і серед вітчизняних і зовнішніх торгових мереж, особлива увага приділяється асортиментній політиці підприємства. Положення підприємства на ринку залежить від сутності асортиментної політики, його орієнтації на споживача, уміння узгодити інтереси підприємства з потребами ринку, який визначається майже виключно споживчим попитом. Світовий досвід показує, що переможе в конкурсі той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці і володіє методами ефективного управління.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система управління імпортною складовою асортименту політики торговельних мереж в умовах впровадження воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення цілей та особливостей управління імпортною складовою сучасної асортиментної політики торговельних мереж в умовах сучасних викликів глобалізації, зокрема щодо введення воєнного стану через масове вторгнення росії.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні

наукові завдання:

Завданнями дослідження є:

- розглянути поняття товарного асортименту, класифікацію асортименту товарів та послуг торговельних мереж;
- розглянути аспекти управління асортиментом торговельних мереж;
- зробити огляд сучасних підходів до управління асортиментною моделлю торговельних мереж;
- узагальнити принципи та етапи формування імпортової складової асортименту торговельних мереж;
- зробити огляд конкурентного середовища торговельної мережі магазинів ТОВ «Атлетікс» на ринку спортивної продукції України;
- провести оцінку фінансово-господарської діяльності торговельної мережі магазинів ТОВ «Атлетікс»;
- розглянути особливості управління імпортовою складовою асортименту торговельних мереж ТОВ «Атлетікс» в умовах воєнного часу;
- розробити стратегію оптимізації імпортової складової асортименту торговельної мережі ТОВ «Атлетікс»;
- розробити напрями підвищення ефективності комерційної діяльності з питань оптимізації формування торговельного асортименту торговельної мережі ТОВ «Атлетікс».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 67 сторінок, перелік посилань включає 47 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1 Теоретичні аспекти управління асортиментом торговельних мереж

Сьогодні торгівля є перспективним, інвестиційно привабливим та ефективним сектором економіки України. Адже її розвиток завжди був об'єктивним показником добробуту населення. З кожним роком сфера торгівлі нарощує обсяги продажів, використовуючи в своїй роботі новітні технології та задовольняючи потребу населення в якісних товарах і послугах.

Управління торговельним асортиментом - діяльність відповідних служб торговельного підприємства з моніторингу, аналізу управлінських рішень у сфері маркетингу, збуту та виробництва з метою адаптації асортименту до потреб споживачів.

Основними проблемами управління асортиментом є:

- потреби споживачів швидко змінюються, тому торгове підприємство змушене постійно оновлювати асортимент, а для цього потрібні допоміжні ресурси;
- інтенсивна конкуренція означає, що щойно випущений продукт не встигає покрити інвестиції у виробництво та маркетинг;
- підприємства роздрібної торгівлі не мають ефективної системи управління асортиментом через складність прогнозування змін споживчого попиту та відсутність методик оптимізації асортименту.

Водночас управління асортиментом є необхідним ресурсом підвищення прибутковості від реалізації споживчих товарів у роздрібних підприємствах.

Останньою ланкою, яка завершує процес руху товару від виробника до споживача, є роздрібна торгівля. Відповідно до Національного стандарту України "Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять" Роздрібна торгівля - сфера комерційної діяльності з продажу товарів або

послуг на основі усних або письмових договорів купівлі-продажу безпосередньо кінцевим споживачам для власних потреб.

Роздріб забезпечує реалізацію наступних функцій:

- дослідження ситуації на ринку сировини;
- визначення попиту і пропозиції на окремі види товарів;
- забезпечувати баланс між попитом і пропозицією шляхом активного впливу на виробництво за кількістю та асортиментом продукції, що випускається;
- створення торгового асортименту для задоволення потреб населення;
- доставка товарів до кінцевих споживачів шляхом організації їх просторових переміщень і доставки до прямих точок продажу;
- надавати покупцям комплекс послуг, що полегшують процес не тільки купівлі, а й користування товаром (прийом попередніх замовлень, продаж окремих товарів у кредит, подарункова упаковка придбаного товару, доставка придбаного товару покупцеві, тощо.).

Товарний асортимент - це сукупність усіх асортиментних груп (товарних ліній), пропонованих певним підприємством.

Товарна лінія (група асортименту) — це група товарів, тісно пов'язаних через схожість у їхньому призначенні, або через те, що вони продаються тим самим групам споживачів, або через однакові типи магазинів, або через той самий ціновий діапазон.

Асортиментна політика є найважливішим з усіх маркетингових інструментів, за допомогою яких компанія виступає на ринку. Його завдання полягає в тому, щоб пропонована компанією продукція завжди оптимально відповідала потребам споживачів як за якістю, так і за кількістю.

Кожна товарна лінія складається з окремих асортиментних позицій.

Асортимент продукції називається короткою, якщо можна збільшити прибуток за рахунок розширення асортименту цієї продукції, і довгою, коли можна збільшити прибуток за рахунок звуження асортименту.

Обсяг і структура асортименту характеризуються основними цифрами:

- ширина - кількість товарних ліній;
- глибина - кількість варіантів товару в кожній асортиментній групі (розміри, моделі, кольори, смаки).

Специфікація продукту — це сукупність усіх груп продуктів і одиниць, які компанія пропонує до продажу.

Тому товарний асортимент є складовою частиною товарної номенклатури.

Асортиментна політика підприємства передбачає створення асортименту продукції, найбільш придатного для роботи на обраному ринку і гарантує економічну ефективність підприємства. Асортиментна політика, таким чином, створює зв'язок між потребами ринку, з одного боку, і намірами і можливостями підприємства - з іншого. Таким чином, асортиментна політика є інструментом досягнення стратегічних цілей компанії.

Асортиментна політика - сфера діяльності, що складається із систематичних рішень, пов'язаних із формуванням та управлінням товарним асортиментом підприємства, які поєднують у собі визначення цілей і засобів їх досягнення та рішень і відповідних дій щодо їх досягнення.

Широта асортименту продукції визначається цілями, які ставить перед собою компанія. Наприклад, компанії, які отримують велику частку ринку або його розподіл, зазвичай мають широкий асортимент продукції. Компанії, які переважно зацікавлені у високій рентабельності своєї діяльності, зазвичай мають вузький асортимент прибуткової продукції [17].

Оскільки компанія покладається на обмежений асортимент товарів, вона ризикує вважати свою асортиментну політику збитковою, якщо конкуренти витіснять ці продукти з ринку. Це означає, що висока концентрація обсягів продажів на кількох видах товарів робить асортиментну політику дуже вразливою.

Тому доцільно розширювати товарний асортимент і контролювати попит на найбільш прибуткові товари та підтримувати їх різними маркетинговими заходами.

Широкий асортимент дозволяє компанії пропонувати більший вибір у кожній асортиментній групі, щоб забезпечити ціновий діапазон, який відповідає потребам різних сегментів споживачів; ефективніше управляти асортиментом при зміні попиту, що дуже важливо для таких товарів, як одяг, взуття тощо, коли асортимент дефіцитний.

Необхідно також враховувати стабільність і динаміку асортименту. Стабільність асортименту - це постійна присутність в торговому залі товарів усіх видів, груп і найменувань, якими торгує підприємство. Асортиментна динаміка характеризує якісний і кількісний розвиток товарного асортименту за певний період часу.

Крім того, асортимент товарів за відповідністю (гармонією), характеризує ступінь подібності пропонованих груп асортименту за кінцевим використанням, групами споживачів, ціновим діапазоном та іншими показниками.

Також необхідно враховувати поділ асортименту на основний і додатковий. Основний асортимент представляє більшу частину продажів і прибутку. Додатковий асортимент включає товари, що доповнюють основний асортимент; це підвищує якість обслуговування та дає можливість отримати додаткові вигоди [12].

Підприємство може гарантувати оптимальний рівень доходу, якщо властивості асортименту реалізовані в певній комбінації, що гарантує максимальний прибуток. Це завдання лежить в основі асортиментної політики торгового підприємства.

Діяльність підприємства в ринкових умовах спрямована на досягнення заздалегідь поставлених стратегічних цілей. Такими цілями можуть бути максимізація прибутку, зростання продажів, максимальне охоплення ринку, завоювання певних часток ринку, домінування в певних сегментах ринку або

лідерство на ринку за допомогою нових та інших продуктів, які забезпечують стабільність бізнесу, конкурентоспроможність і прибутковість.

Незалежно від конкретного формулювання стратегічних цілей компанії на майбутнє, важливо забезпечити прибутковість компанії. Рентабельність можна розглядати не тільки як мету, але і як фундаментальну вимогу ведення бізнесу, тобто міру ефективності функцій обслуговування клієнтів компанії та вирішення її комерційних завдань.

Підприємство може отримати прибуток лише понад певний обсяг продажів, для чого необхідно, щоб асортимент і структура товарного асортименту відповідали асортименту і структурі попиту споживачів.

Тому найважливішим в управлінні продуктовою лінією є забезпечення балансу між товарними ресурсами, збутом і попитом населення з одного боку - збутом і прибутком. Успіх компанії, що працює на споживчому ринку, залежить від її здатності знайти свою групу (сегмент) покупців і визначити свою поведінку.

При визначенні характеру споживчої поведінки людей і формування попиту відповідно до них необхідно формувати асортимент продукції, тобто реалізовувати певну асортиментну політику як один із основних інструментів маркетингового механізму забезпечення стабільного розвитку не продовольчого ринку [6]. У цьому контексті виникають деякі важливі методологічні питання:

1. Як побудований механізм формування політики вибору товару?
2. Що таке оптимальна суміш продукції і як її досягти?
3. За якими критеріями і як визначити ефективність асортиментної політики, що проводиться в даний момент?

Асортиментна політика полягає насамперед у постановці мети на основі дослідження ринку, а точніше, вибору мети зі стратегії і тактики компанії.

Слід зазначити, що перед визначенням мети асортиментної політики необхідно проаналізувати всі альтернативні шляхи стратегічного і тактичного подальшого розвитку. Наприклад, мета збільшення частки ринку компанією

також може бути досягнута за рахунок елементів системи маркетингових комунікацій.

Вирішивши, в яких стратегічних і тактичних напрямках підприємство буде діяти через асортимент, створюються асортиментні програми. Як і в усіх програмах із таким вмістом, тут спочатку встановлюється конкретна мета; по-друге, визначається комплекс заходів для реалізації і, по-третє, визначаються ресурси та терміни реалізації.

Свою асортиментну стратегію компанія може будувати в наступних напрямках:

- диференціація продукції;
- вузька товарна спеціалізація;
- диверсифікація сировини.

Диференціація продукту передбачає, що компанія робить свої товари та послуги особливими та відмінними від товарів та послуг конкурентів.

Вузька товарна спеціалізація визначається підприємством, що працює у вузькому сегменті ринку і пов'язана з обмеженням обсягу реалізації продукції з ряду причин. Іноді причиною вузької спеціалізації може бути те, що компанія не має достатніх ресурсів для підтримки більш широкого асортименту. Причиною також може бути глибока сегментація ринку цього продукту.

Диверсифікація продукції, навпаки, означає значне розширення поля діяльності фірми, формування асортименту вшир і вглиб.

Асортиментна політика повинна будуватися на таких принципах:

1. Актуальність. Доцільність свідчить про «регулятивний» характер асортиментної політики в діяльності підприємства в цілому. Швидше, асортиментна політика встановлює зв'язок між вимогами ринку з одного боку та орієнтацією компанії та можливостями з іншого. Але це лише «зовнішня» частина принципу. А його «внутрішня» частина включає повагу до потенціалу компанії. Усе сказане можна схематизувати (рис. 1.1).

Політика відбору, заснована на замкнутому контурі прямих і зворотних зв'язків, регулює розвиток компанії в цілому, постійно порівнюючи її можливості, спрямованість і швидкість відповідно до потреб і динаміки ринку.

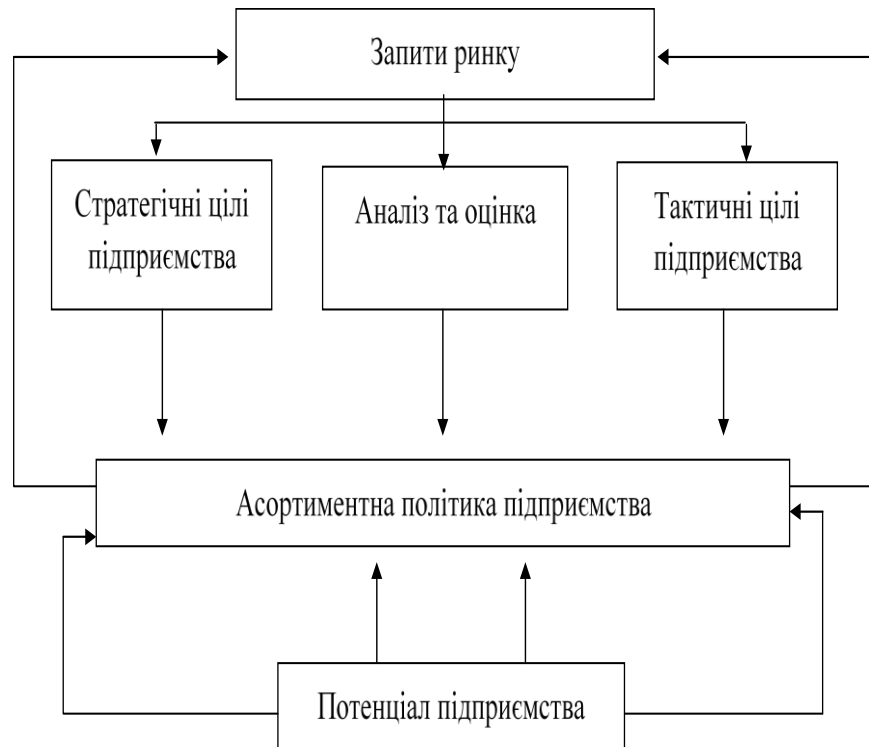


Рисунок 1.1 - Елементи адекватності асортиментної політики торговельних мереж

2. Гнучкість в асортиментній політиці. Гнучкість - це пошук можливостей і рішень досить складних проблем. Якщо асортиментна політика не повністю відкрита новим ідеям і методам, вона стає чимось непорушним і гальмує розвиток компанії.

Розглядаючи цей принцип, слід зазначити, що найважливішим є орієнтація компанії на споживчий ринок, використовуючи дослідження ринку в цьому напрямку.

Товарна асортиментна політика, заснована на маркетингових дослідженнях споживчого ринку, повинна бути спрямована на конкретні цільові позиції.

Найважливішими цільовими позиціями є:

1. Зв'язок між придбанням товарів у складі асортиментного набору.

Клієнти часто купують товари під кількома назвами одночасно. Причин може бути декілька. Наприклад, деякі елементи при необхідності можуть доповнювати один одного (потрібне з'єднання).

Так, бажання приготувати святкову вечерю призводить до необхідності купувати борошно, яйця, свічки, серветки, квіти тощо. Зв'язування продуктів на вимогу не означає, що вони купуються в одному магазині. Якщо такий намір є, можна говорити про зв'язок запиту. У випадку, якщо багато предметів купується одночасно, це означає, що між ними існують купівельні відносини.

Якщо ми проаналізуємо велику кількість покупок, то виявимо, що існує кореляція між товарами, які часто купуються разом, тоді як інші ніколи. Але інтенсивність зв'язку між товарами різна.

Найпростішим способом визначення інтенсивності зв'язку є матрична модель зв'язку товарів в асортиментному наборі, яка базується на розрахунку частоти сумісних покупок конкретної пари товарів.

Тут інформація являє собою таблицю покупок по відношенню до асортименту товарів, потім складається матриця з частоти сумісних покупок. Після цього заповнюється модифікована матриця та робляться відповідні висновки та пропозиції. На практиці цей метод використовується для оптимізації асортиментної структури.

2. Додаткові товари в асортиментному наборі.

Взаємодоповнюваність товарів означає, що товари в асортименті доповнюють один одного за типом споживання. Така взаємодоповнюваність може бути спрямована як на поточні одноразові покупки, так і на майбутні системні закупівлі додаткових товарів.

У разі одноразової покупки товари зазвичай продаються разом через взаємодоповнюваність, без особливих зусиль з боку компанії. Найважливіше - вибрати базовий продукт і зосередитися на його продажу.

3. Посилення товарів в ряді асортиментів.

Що стосується посилення товарів при запровадженні асортиментної політики, то можна сказати, що немає єдиних рекомендацій щодо того,

скільки товарів і які з них компанія повинна продавати одночасно. Оптимізуючи вибір товарів, які одночасно продаються на ринку, але мають різний ступінь новизни, компанія може забезпечити відносно стабільні рамкові умови для забезпечення збуту, покриття витрат і отримання прибутку. Тут асортиментна політика повинна розроблятися, виходячи з проходження товару через різні фази життєвого циклу.

4. Взаємозамінність товарів в асортименті.

Замінність базується на наступних факторах, що характеризують поведінку споживача:

- споживач не може знайти бажаний товар в асортименті підприємства роздрібною торгівлі або його не задовольняє;
- споживача не влаштовують споживчі характеристики пропонованого товару, а саме якість, ціна, країна виробник, марка тощо;
- споживач бажає бачити подібні товари, щоб мати можливість їх порівняти;
- споживач хоче мати вибір продукції;
- споживач має антипсихологічне ставлення до товару;
- споживач має інформацію про товар-аналог, яка переконує його не купувати товар.

Метою асортиментної політики є досягнення бажаного ефекту шляхом створення оптимального асортименту. Виходячи з цього, можна сказати, що оптимальний асортимент - це той, який забезпечує максимальну віддачу за рахунок балансу між попитом і пропозицією.

Тому важливо мати в асортименті продукти, які можна замінити за потреби. Врахування цих аспектів в асортиментній політиці означає відповідність сформованого асортименту споживчому попиту [20].

Розробка та реалізація асортиментної політики неможлива без урахування вищезазначених елементів, оскільки вони є частиною політики, від якої залежить її ефективність.

1.2 Сучасні підходи до управління асортиментною моделлю торговельних мереж

Продумана і детально розроблена асортиментна політика є основою стабільності, прибутковості, індивідуальності, конкурентоспроможності кожного підприємства і в кінцевому підсумку визначає успіх підприємства на ринку. Крім того, асортиментна політика є найважливішим з усіх інструментів, за допомогою яких компанія діє на ринку. Аналіз умов господарювання показує, що важливим напрямком адаптації торговельних підприємств до мінливого ринкового середовища є розробка та реалізація раціональної асортиментної політики, яка передбачає пошук відповідей на ряд ключових питань:

- Що, власне, продавати?
- Які товарні групи є найважливішими в магазині?
- Який асортимент повинен бути в магазині: широкий (для широкого кола споживачів) чи глибокий (спеціальні)?
- Яка ціна в торговельних мережах і на який рівень доходів орієнтуватися?
- Які торгові марки та марки будуть представлені в асортименті?
- Скільки товарних позицій входить в асортимент? [6]

Основними завданнями асортиментної політики можна виділити:

- збільшення обсягу продажів за рахунок оптимізації асортиментної структури;
- зниження витрат, пов'язаних зі структурою асортименту;
- зміцнення ринкових позицій і отримання конкурентних переваг за рахунок більш привабливого асортименту;
- формування іміджу підприємства шляхом позиціонування асортименту товарних одиниць [7].

Для досягнення цих цілей в торговому підприємстві необхідно постійно працювати з асортиментом: планувати, навчати, аналізувати, оптимізувати. Загалом, неможливо не керувати охопленням у магазині. Щоб досягти успіху в роздрібній торгівлі, роздрібний продавець повинен стежити за всіма змінами, що там відбуваються, і вчасно на них реагувати. При реалізації асортиментної політики це означає, що при проектуванні асортиментної моделі магазину або обраної стратегії немає гарантій прибуткової роботи, оскільки економічна ситуація, соціальна та демографічна ситуація, грошові доходи та вимоги споживачів є стратегіями конкурентів. повернути гроші.

Асортиментна політика підприємства роздрібною торгівлі полягає в побудові оптимальної асортиментної моделі магазину та утриманні позицій на ринку.

Асортиментна модель магазину – це мобільна асортиментна структура товарів, здатна адаптуватися до змін середовища організації бізнесу, забезпечувати прибуткову роботу та створювати необхідний простір для конкуренції [1].

Виділяють наступні моделі, які використовуються торговими мережами.

1. Модель з обмеженим асортиментом і низькою ціною – має нижчі роздрібні ціни, ніж у конкурентів, завдяки екстремальній оптимізації асортименту та зниженню експлуатаційних витрат. Діапазон тут скоріше широкий, ніж глибокий, немає бонусів і сервісних програм [8].

2. Модель для єдиного асортименту продукції - передбачає максимально можливу різницю в асортименті чи послугах. Це реалізується за рахунок впровадження в лінійку предметів колекціонування, рукотворних виробів, особливого попиту та використання оригінальних послуг. Основними критеріями формування асортименту в елітних магазинах є якість і ексклюзивність продукції. Тут витрати на асортимент продукції та обслуговування запасів, проектування цеху та обігові кошти вище середніх по галузі.

3. Сезонна модель побудови асортименту - це його сезонне узгодження з наступним продажем і заміною. Акцент робиться на глибину діапазону. Разом із використанням дисконтних та стекованих пластикових карток це стимулює лояльність клієнтів. Так працюють фірмові мережі та більшість магазинів одягу та взуття [4].

4. Модель вибору торгової марки – передбачає продаж товарів (переважно непродовольчих) певних приватних марок або промислових марок. Ця модель використовується в вінтажних магазинах - бутиках і деяких мережних магазинах. Він пропонує не широкий асортимент, а глибокий діапазон із цінами, які зазвичай вищі, ніж на аналогічний асортимент в інших форматах. Tesco, найбільший британський ритейлер продуктів харчування та непродовольчих товарів, є прикладом мережі, яка використовує цю модель. Магазин Tesco пропонує одяг та взуття відомих брендів та оригінальні дизайнерські колекції. Загалом, весь асортимент магазину орієнтований на середній клас: ціни не дуже високі, а якість продукції досить висока [10].

5. Для мереж, що працюють у формі гіпермаркетів, характерна картина широкого асортименту та низьких цін. Він поєднує в собі великий асортимент і низькі ціни, низькі стандарти обслуговування і орієнтований на широкі верстви населення. Дана модель використовується мережею гіпермаркетів Aushan, Globus.

6. Модель для спеціалізованого асортименту – забезпечує максимально можливу глибину асортименту в рамках спеціалізації мережних товарів, якісню роботу з асортиментом і ціни вище середнього, що дозволяє покривати додаткові витрати за рахунок збільшення зберігання [8]. Так сьогодні працюють мережі «Л'Етуаль», «Ельдорадо», «Фокстрот», «Алло», «Епіцентр» та «Wine Time».

7. На спеціалізацію впливають науково-технічний прогрес, потреби населення та зростання грошових доходів населення. При цьому розвиваються вузькоспеціалізовані дистриб'юторські ланцюги, які використовують вузькоспеціалізовану модель цільового асортименту. Наприклад, вищесказане

характерно для мереж з продажу морозива («Baskin Robbins», «Айсберри») і товарів для тварин (мережа зоомагазинів «MasterZoo»).

8. Модель універсального асортименту – пропонує досить широкий і глибокий асортимент, збалансований підвищеною якістю обслуговування. Асортиментна політика забезпечує наповнення категорій з урахуванням психології споживача. Підвищення якості обслуговування полягає в пропозиції оригінальних товарів із власних магазинів, послугах стиліста чи візажиста [8]. Прикладами таких мереж є супермаркети «Сільпо» та «Фуршет».

9. Ситуативна або випадкова модель асортименту - передбачає формування асортименту «на випадок», сьогодні один, завтра інший. Про ширину і глибину площі говорити не доводиться. Основна увага приділяється активному і постійному стимулюванню попиту шляхом організації або імітації продажів [8].

10. Нова модель асортименту є моделлю екологічно чистих і безпечних продуктів. Останнім часом органічні (натуральні) продукти стали дуже популярні в усьому світі, і Україна не є винятком. Загальна картина показує, що попит на продукцію на основі натуральних інгредієнтів зростає з кожним днем. Покупці також надають великого значення наявності в асортименті органічної продукції, яка виготовлена з біологічно чистої сировини. В Україні однією з основних компаній, яка активно розвиває органічний рух, є компанія «ЕкоКлуб» - мережа натуральних та органічних продуктів, яка надає повний спектр послуг у сфері роздрібної торгівлі органічними продуктами. Вибір тільки найкращих фермерських продуктів і швидкої доставки свіжої органічної продукції до столу кінцевого споживача [9].

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що асортимент в магазині слід розглядати не просто як перелік товарів, а як засіб задоволення потреб. Покупці з більшою ймовірністю підуть до магазину, де запропоновані товари відповідають їхнім потребам. Тому поганий асортимент сильно вплине на кількість відвідувачів. Роздрібні мережі постійно приймають ряд складних

рішень щодо розширення або скорочення асортименту. На ці рішення впливає безліч суперечливих факторів: покупці, конкуренти, ціна, фінансові можливості і т. п. Ймовірно, ідеального асортименту просто не існує, а якби і був, то він би постійно змінювався внаслідок розвитку ринку [4].

В умовах жорсткої конкуренції, коли на ринку багато брендів, асортиментна політика займає важливе місце в роботі роздрібних брендів. При формуванні моделі конкурентоспроможного асортименту ритейлер враховує свої потенційні можливості, можливості продавця, стратегії конкурентів та інші важливі фактори. Для досягнення бажаної частки ринку і прибутковості необхідно вибрати таку модель асортименту, яка буде на високому рівні задовольняти потреби покупців і дозволяти підприємству отримувати достатній прибуток.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ІМНОРТНОЮ СКЛАДОВОЮ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ВОЄНОГО ЧАСУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АТЛЕТІКС»

2.1 Огляд конкурентного середовища торговельної мережі магазинів ТОВ «Атлетікс» на ринку спортивної продукції України

Спортивний ритейл – один із сегментів українського бізнесу, який тільки починає розвиватися.

Залежність від імпорту – одна з головних проблем. За різними оцінками, 75-90% всього спортивного інвентарю, одягу та взуття імпортується в країну. За даними 2020-2021 років, в найпопулярнішому сегменті спортивного одягу та взуття:

- реальний обсяг реалізації в Україні оцінюється в 15 мільярдів гривень на рік;
- однак товари місцевого виробництва складають лише 1 млрд. (інші 14 імпортуються).

Хоча за останні роки імпорт значно скоротився. Слід зазначити, що за період 2019-2021 рр. обсяг скоротився на 45-60%.

Однак це не вплинуло на прибуток: товарів продається менше, але за значно вищою ціною.

Основний обсяг спортивних товарів в Україні надходить з Китаю, 64% усіх імпортованих спортивних товарів, з В'єтнаму – 7%, з Бангладеш – 6% (табл. 2.1.).

Сьогодні на українському спортивному ринку можна спостерігати такі тенденції – потужне зростання ринку, зростання конкуренції, підвищення статусу великих міжнародних компаній, розвиток регіонального ринку, зміни в системі дистрибуції, ринкової інфраструктури, зростання інтересу до спорту,

активний спосіб життя. Основні споживачі спортивного інвентарю належать до «середнього класу». За прогнозами, до 2025 року основна група споживачів спортивного інвентарю – населення у віці 20-40 років – значно скоротиться.

Таблиця 2.1.- Постачальники імпортої спортивної продукції до України за 2021р.

№	Країна постачальник	Обсяг, млн. євро	Частка, %	Сукупні темпи річного приросту 2020-2021 рр., %
1	Китай	4579	64,0	11,9
2	В'єтнам	492	7,0	4,4
3	Бангладеш	432	6,0	26,5
4	Туреччина	267	3,7	2,7
5	Камбоджа	215	3,0	36,0
6	Індія	200	2,8	6,0
7	Індонезія	186	2,6	2,0
8	Туніс	149	2,1	-2,5
9	Пакистан	99	1,4	20,0
10	Марокко	98	1,4	9,0

Факторами позитивної динаміки ринку спортивної індустрії в Україні є [25]:

- 1) велика кількість потенційних покупців;
- 2) більше 10% населення України систематично займається фізкультурою і спортом;
- 3) пропаганда спортивного способу життя;
- 4) постійне збільшення кількості торгових центрів, в яких представлені спортивні відділи;

5) модний спортивний одяг для широкої публіки.

Аудиторія з використанням спортивного обладнання та аксесуарів:

- професійні спортсмени (9,2%);
- спортсмени-аматори (39%);
- активна молодь (51,8%).

У секторі спортивного одягу більшість продажів припадає на:

- спортивні сорочки та футболки (37%);
- спортивний одяг (29%);
- спортивне взуття (22,5%);
- куртки спортивні (1,5%);
- купальники (0,5%).

У сегменті спортивне обладнання більшість продажів припадає на:

- обладнання для екстремальних зимових видів спорту (20,7%);
- товари для футболу та художньої гімнастики (17,2%);
- предмети для літніх видів спорту (13,2%).

Ситуація на внутрішньому ринку спортивного обладнання України характеризується посиленням конкуренції, зміцненням позицій великих міжнародних компаній, розвитком регіональних ринків, зміною системи дистрибуції, формуванням ринкової інфраструктури та зростанням інтересу до спорту та активного способу життя. [25]. Більшу частину українського ринку спортивного спорядження становить спорядження для зимового спорту. За оцінками експертів, товари для літнього спорту складають менше третини продажів.

Структура ринку спортивних товарів в Україні досить насичена. За даними CBRE Україна, він контролюється монобрендовими операторами – вони займають близько 55% сегменту, тоді як частка мультибрендових магазинів становить близько 45% [26]. Так, на ринку існують однобрендові мережі, наприклад Adidas, Nike, New Balance, Under Armour, Reebok, Puma. Мультибрендові мережі включають Athletics, Intersport, Megasport, Marathon, Delta Sport.

Найвідоміші та популярні бренди спортивного одягу та взуття в Україні: Adidas, Reebok, Puma та Nike. Лояльність українських споживачів до конкретного бренду виражається в придбанні широкого асортименту одягу та взуття брендів.

Донедавна практично всі магазини спортивних товарів були орієнтовані на продаж дорогих спортивних товарів від відомих світових брендів. Лише в останні роки компанії, які вийшли на ринок у 1990-х роках, почали неухильно розширювати свій асортимент, включаючи продукцію менш відомих і більш дорогих брендів. Незважаючи на високу прибутковість у ніші high-end, мережеві компанії почали обслуговувати споживачів із середнім рівнем доходу.

Розвиток ніші середньої ціни в інтернет-магазинах призвів до зміщення попиту від відкритих продавців (з більш анонімними брендами та контрафактною продукцією) до магазинів [27]. Відкриття нових ніш для онлайн-бізнесу супроводжується зростанням доходу покупця, який став більш вимогливим до сервісу покупок.

Структурно на сегмент спортивного одягу припадає найбільша частка світового спортивного ринку [27]. Серед сучасних підлітків популярність спортивного одягу зумовлена не прямим інтересом до спорту, а модою на здоровий спосіб життя та поширенням відповідних трендів на спортивному ринку.

Ринок спортивного одягу в Україні, попри всі економічні проблеми, намагається зберегти свій нинішній статус. Тим більше, що донедавна майже всі спортивні магазини були зосереджені виключно на продажу дорогих спортивних речей від відомих світових брендів, більшість товарів останніми роками вже належать до середнього цінового сегменту. Розвитку цієї ніші також сприяє перенесення основних продажів на роздрібні мережі з великою кількістю контрафактної продукції в магазинах. Крім того, зростає попит на продукцію місцевих виробників.

Як конкурентне середовище роздрібної торгівлі ми розглядаємо:

- великі спортивні торговельні мережі, що змагаються за повний асортимент («Decathlon», «Intersport»);
- монобрендові спортивні магазини, конкуренти окремих марок («Puma», «Nike»);
- магазини-спеціалісти, що змагаються за окремими товарними групами («Тріал-Спорт», «Кант», «Альпіндустрія»);
- супермаркети-конкуренти за окремими товарними групами («Ашан», «Метро»).

Основними конкурентами компанії за обсягами продажів і кількістю лояльних клієнтів є «Intersport», «Decathlon» та «Megasport».

Швейцарський бренд Intersport був представлений на українському ринку в 2016 році компанією «Епіцентр К». Менш ніж за чотири роки мережа Intersport в Україні зросла до 23 точок продажу. Для швидкого масштабування компанія використовувала спортивні відділи ТЦ «Епіцентр К», де були відкриті магазини «Intersport» [30].

Окрім продажу спортивного взуття, одягу та інвентарю, «Intersport» пропонує обслуговування лижного спорядження, друк на спортивній формі та натягування тенісних ракеток [30].

З виходом «Decathlon» на ринок загострилась конкуренція в сегменті великомасштабної роздрібної торгівлі (магазини площею близько 2000 квадратних метрів). ТОВ «Атлетікс» [31] тривалий час утримувала домінуючу позицію в цьому сегменті.

«Megasport» - найбільша національна мережа мультибрендових магазинів спортивного одягу, взуття та аксесуарів від провідних світових виробників. Магазини приваблюють споживачів можливістю вибрати товари від кращих світових брендів, представлені в широкому асортименті і за справедливою ціною. Компанія «Megasport» орієнтується на життєві цінності, які ніколи не втраять актуальності: здоров'я, активність, душевна сила [32].

ТОВ «Атлетікс» — мережа магазинів, що спеціалізується на продажу товарів для спорту, туризму та активного відпочинку. Компанія володіє

магазинами в Казахстані, Польщі, Данії, Китаї та Україні. Мережа супермаркетів ТОВ «Атлетікс» налічує 31 магазин в Україні та представлена в більшості обласних центрів України, а гіпермаркети розташовані в Києві, Дніпрі та Харкові.

«Atletics» група компаній є другою за величиною спортивною мережею в Європі та третьою у світі за доходами. Глобальна мережа включає близько 500 роздрібних магазинів, а також 230 франчайзингових магазинів від таких брендів, як Columbia, Sportlandia, Skechers, Weekender [28].

ТОВ «Атлетікс» – це динамічно зростаюча компанія світового рівня за розміром, технологіями та організацією, яка:

- стабільне положення серед найбільш продаваних спортивних брендів у світі;
- зберігає абсолютне лідерство на ринку спортивного обладнання;
- пропонує оптимальний вибір товару;
- постійно формує ресурси та продуктивність для нових перспектив розвитку.

З точки зору соціальної відповідальності компанія офіційно підтримує паралімпійський рух в Україні, десятки інтернатів, шкіл та дитячих установ. Зокрема, підприємство оснастило спортивним інвентарем Західний центр реабілітації та спорту Національного комітету спорту інвалідів у Львівській області.

Розглянемо три аспекти бізнес-стратегії ТОВ «Атлетікс» :

- 1) місія та цінності;
- 2) цілі;
- 3) конкурентні переваги.

Місія та цінності є основою загальної філософії розвитку бізнесу. Корпоративна місія відображає нерозривність бізнесу та суспільства, тому місія відображає ділову та соціальну складові.

Ділова сторона – будувати успішний бізнес і завжди надавати клієнтам оптимальний вибір якісних товарів для спорту та активного відпочинку з оптимальним рівнем обслуговування відповідно до потреб клієнта.

Соціальна складова спрямована на зміцнення здоров'я нації, популяризацію цінностей здорового способу життя, спорту та активного дозвілля, покращення якості життя клієнтів.

Місія досягається через абсолютне лідерство на ринку спортивних товарів; оптимальне та ефективне охоплення ринку через власні комерційні мережі та франчайзингові мережі; ефективна мережа дистриб'юції.

Серед основних цінностей компанії [29]:

- командний дух - командна взаємодія на всіх рівнях, високий рівень підприємливості, професіоналізм співробітників, які поділяють цілі та філософію компанії та самореалізація шляхом досягнення цілей компанії;

- зосередження на результаті - важливий кінцевий результат, а не процес. Тому в процесі своєї роботи компанія орієнтується на високу продуктивність праці, операційну ефективність, формування довгострокової вигоди та перевищення показників «best practice»;

- інноваційність: швидке реагування на зміни на ринку спортивних товарів, впровадження сучасних форматів магазинів та передових ефективних технологій і процесів;

- проактивність - робота на «запобігання».

Основна мета — повне задоволення потреб споживачів, постійне розширення торговельної мережі та переліку додаткових послуг, пропонування споживачам оптимального асортименту продукції [28].

Стратегічні місії компанії включають: бути першим і найефективнішим дистриб'ютором на ринку спортивних товарів; забезпечити прибуткову діяльність; гарантувати високий рівень лояльності покупців (через збалансовану пропозицію, високий рівень обслуговування, дружню атмосферу, гнучкий формат магазину, спрощену комунікацію).

Конкурентними перевагами ТОВ «Атлетікс» є [29]:

1. Масштабна робота через мережу великих роздрібних магазинів (31 магазин). Так охоплюється максимальна кількість клієнтів. Масштаб дозволяє розширити клієнтську базу та збільшити кількість лояльних клієнтів, підвищити впізнаваність бренду та полегшити процес відкриття нових магазинів.

2. Високомаржинальний асортиментний портфель. Компанія закуповує товари оптом за номінальними цінами, що дозволяє встановлювати роздрібні ціни для отримання максимального прибутку.

3. Обсяг якісної комерційної нерухомості - в поєднанні з хорошою репутацією на ринку компанія має можливість вибору як місця розташування, так і площі, внутрішньої архітектури та ціни.

4. Висока впізнаваність і довіра до бренду: Компанія існує вже 26 років, бренд широко відомий, компанія гарантує якість своєї продукції.

5. Гнучкий формат магазину: різні формати розроблені для різних клієнтів, які можуть задовольнити їхні потреби. Формат «Супер» - орієнтація на впізнаваність бренду та сервіс, формат «Гіпер» - ціна та самообслуговування, формат «Дисконт» - ціна, знижки та акції.

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

7. Пакет сервісного обслуговування і супутні послуги.

8. Масштабна клубна програма: збільшення кількості постійних клієнтів.

9. Налагоджені на рівні світових практик технології роботи.

10. Діяльність (переважно) за власні кошти.

Основну мету компанії можна визначити за гаслом: «Ми робимо спорт доступним» [28]. Забезпечення покупців якісним обладнанням за доступними цінами, поширення та підтримка активного способу життя серед населення, підтримка спортивно-оздоровчої діяльності дітей, шкільних програм і високий технологічний рівень всієї пропонованої продукції роблять ТОВ «Атлетікс» конкурентоспроможною компанією.

Визначені сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози представлені в проведеному SWOT-аналізі (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «Атлетікс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Високомаржинальний асортимент - Високий рівень впізнаваності - Масштабна клубна програма - Великий масштаб операцій - Активна стратегія розширення 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості нереалізованого товару - Запізніле реагування на зміни - Зосередження переважно у великих містах - Плинність кадрів - Слабка маркетингова стратегія
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Територіальне розширення шляхом виходу в регіони - Популяризація спорту та здорового способу життя - Вихід з ринку фірм-конкурентів (у зв'язку з карантинними заходами та воєнними подіями) - Розвиток інтернет-торгівлі - Розширення кількості надаваних послуг та власних торгових марок 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміцнення позицій фірм спортивних товарів на українському ринку - Зміна смаків та потреб споживачів - Збільшення оплати за оренду приміщення - Зменшення доходів споживачі - Недостатня кількість кваліфікованих кадрів

З іншого боку, незважаючи на сезонні розпродажі, з кожним роком кількість непроданих товарів зростає; компанія сильно залежить від ціни оренди, оскільки орендує більшість приміщень; а посилення позицій інших компаній, що займаються виробництвом спортивних товарів, чинить великий тиск на розвиток компанії.

Щодо впливу учасників на мікросередовище, ми виділили:

1. Покупець - будь-який бізнес існує завдяки виконанню бажань покупця. Аналіз різних груп клієнтів, які мають спільні потреби та поведінку в процесі купівлі товару, може мати велике стратегічне значення.

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

3. Конкуренти – сьогодні ТОВ «Атлетікс» є одним із головних гравців на ринку спортивних товарів і товарів для відпочинку. Серед основних конкурентів ми вибрали: «Intersport», «Мегаспорт» та «Decathlon».

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

Проаналізуємо зовнішні фактори впливу за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз ТОВ «Атлетікс»

P political	E economic	S social	T technological
<ul style="list-style-type: none"> - Політична нестабільність - Державна програма розвитку спорту - Податкові пільги - Запровадження воєнного стану 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність грантів та інвестиції внаслідок спрямування бюджету на військові дії - Нестабільність оренди - Нестабільність рівня заробітної плати - Зростаюча конкуренція на ринку спортивних товарів - Низька купівельна спроможність населення - Можливість переходу на Єдиний податок зі ставкою 2% на період воєнних дій, відсутність оплати за прибуток, відсутність оплати мита 	<ul style="list-style-type: none"> - Популяризація здорового способу життя - Надання переваг впізнаваням брендам - Ослаблення демографічної кризи - Зміна суспільних цінностей - Відсутність офіційних вихідних на період війни - Надання переваги українським брендам 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення нових технологій для виготовлення високоякісних товарів та тренажерів - Автоматизація бізнес процесів - Розширення лінійки товарів - Розвиток онлайн-магазину

	- Занижений фіксований курс валюти на період воєнних дій		
--	-------------------------------------------------------------------	--	--

Про клієнтів компанії:

- роздрібна торгівля - покупки для індивідуального користування;
- корпоративна торгівля - метою покупки є «цільове» комерційне використання;
- Оптова торгівля - мета перепродаж.

Ознакою цільової групи є середній дохід. Однак, якщо розділити групи на основі переваг клієнтів, то найпоширенішими є:

1. Покупці орієнтуються лише на ціну товару;
2. Покупці, орієнтовані на отримання максимальної вигоди від відвідування магазину. Ці клієнти орієнтуються на знижки та акції. Вони жертвують послугами заради прибутку чи їх задовольняє базовий асортимент;
3. Клієнти, орієнтовані на збалансовану пропозицію «ціна-якість-сервіс». Ці клієнти розбірливі та обирають магазини, які відповідають їхнім потребам;
4. Клієнти, орієнтовані на «швидке обслуговування» за алгоритмом «приходь і купуй». Вимог до асортименту не висувають. Головна вимога – мінімальний час у магазині;
5. Лише клієнти бренду. Їм байдужа ціна, це не фактор, який спонукає їх купувати. Мотивуючим фактором є відомий і престижний бренд. Вони вибирають магазини, де продають товари світових виробників.

Ми також проаналізували нашу компанію за допомогою 5 сильних сторін Портера (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - 5 Сил Портера ТОВ «Атлетікс»

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
----------	----------	------	----------------

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 нестабільності постачальників	Високе	Нестабільність зі сторони постачальників, популярних торгових марок.	Проведення перемовин про зниження цін або вигідніших умов поставок.
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 асортименту та унікальної продукції.
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

Результат аналізу показав, що у компанії небагато загроз, а наявними можна впоратися без значних втрат прибутку чи клієнтів.

Оскільки основною метою компанії є постійне розширення спектру додаткових послуг і надання покупцям оптимального вибору продукції, вибір формується з метою максимального задоволення масових потреб клієнтів. в товарах і послугах, пов'язаних зі спортом, здоров'ям і відпочинком, а також для створення іміджу компанії як лідера на ринку спортивного обладнання.

Можна зробити висновок, що найважливішими стратегічними цілями компанії є лідерство на ринку спортивного обладнання, забезпечення рентабельності діяльності та високий рівень лояльності покупців (пропонуючи збалансований асортимент, високий рівень сервісу, дружню атмосферу, гнучку формат зберігання та практичне спілкування). Результати SWOT та PEST аналізу показали, що існуючі загрози для розвитку бізнесу можна впоратися без значних втрат прибутку та клієнтів.

2.2 Оцінка фінансово-господарської діяльності торговельної мережі магазинів ТОВ «Атлетікс»

ТОВ «Атлетікс» постійно розвиває і розширює свою мережу спортивних супермаркетів: перший магазин в Україні був відкритий в 1996 році, сьогодні в мережі 31 магазин в 16 містах країни. 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.

Основним принципом діяльності ТОВ «Атлетікс» є те, що підприємство має бути лідером на ринку спортивного обладнання. Це означає не тільки швидку реакцію на зміни ринкової ситуації та вимог клієнтів, а й здійснення значних інвестицій у маркетинг і сучасні технології роботи.

Покупцям потрібні перевірені фахівці, яким можна довіряти. ТОВ «Атлетікс» відповідає якстю спортивного обладнання та рівнем консультаційних послуг.

Таблиця 2.5 – Загальні відомості про торговельну мережу магазинів ТОВ «Атлетікс»

Юридичний статус компанії	ТОВАРИСТВО З ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТЛЕТІКС"	3	ОБМЕЖЕНОЮ
---------------------------	------------------------------------------------	---	-----------

Місцезнаходження	01014, Україна, місто Київ, вул. Соловцова Миколи, будин будинок 2, офіс 38/1
Код ЄДРПОУ	44183910
Сайт компанії	https://athletics.kiev.ua
Дата реєстрації	20.08.2021.
Керівник	Книш Людмила Олексіївна
Розмір статутного капіталу	266 504,00 грн
Діяльність підприємства	НЕ ліцензуються.
Кількість магазинів	31 магазинів.
Представленість	В 16 містах по всій Україні.

Для аналізу фінансових показників ми взяли інформацію з офіційного сайту легкої атлетики за 2017-2020 роки [28].

У таблиці 2.6. дані про всі можливі показники (прибутки, збитки і витрати).

Таблиця 2.6 - Показники обсягів продажу ТОВ «Атлетікс» за 2017-2021 роки, грн.

Назва індикатора	2017	2018	2019	2020	2021
Дохід	33 014 113	34 929 735	36 579 950	40 815 069	42 720 054
Собівартість продажів	-17 209 125	-17 519 120	-17 085 475	-19 179 550	-21 085 470
Валовий прибуток (збиток)	15 804 987	17 410 615	19 494 475	21 635 519	21 634 584
Комерційні витрати	-11 460 251	-11 332 189	-12 398 773	-14 066 045	-15 804 191
Прибуток (збиток) від продажів	4 344 736	6 078 426	7 095 702	7 569 474	5 830 392

Продовження таблиці 2.6

Відсотки від отримання	184 107	117 233	58 357	116 799	158 803
Відсотки до оплати	-237 010	-84 063	-85 047	-32 362	-21 342
Інші доходи	3 711 469	2 630 153	1 876 986	2 060 655	2 190 705
Інші витрати	-4 426 934	-2 398 470	-1 496 406	-1 848 491	-2 016 716
Прибуток (збиток) до оподаткування	3 576 368	6 343 279	7 449 593	7 866 074	6 141 843
Податок на прибуток	-715 274	-1 268 656	-1 489 918	-1 573 215	-1 228 369
Поточний податок на прибуток	715 274	1 268 656	1 489 918	-1 573 215	-1 228 369
Інші	-235 572	-366 827	-345 654	-344 944	-1 700 459
Чистий прибуток	2 625 522	4 707 797	5 614 020	5 947 915	3 213 015
Загальний фінансовий результат періоду	6 909 269	12 388 939	14 773 737	15 652 409	8 455 302

Як бачимо, чистий прибуток (як один із основних показників діяльності підприємства) має тенденцію до зростання з кожним роком, за винятком 2021 року, цього року він суттєво знизиться [13].

На рис. 2.2 наведено графічний аналіз фінансових результатів підприємства за 2017-2021 роки.

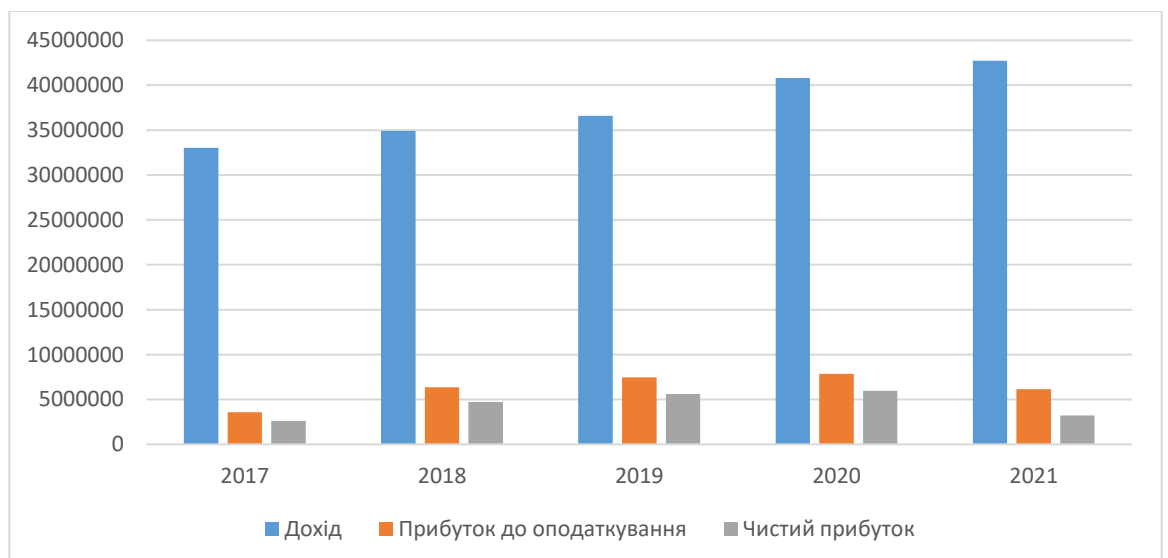


Рисунок 2.2 - Аналіз фінансових результатів ТОВ «Атлетікс» за 2017-2021 рр., грн.

У таблиці 2.7. надаються ключові фінансові показники, такі як: торгова маржа, рентабельність капіталу та рентабельність загальних активів. З цього можна зробити висновок, що компанія досить активно розвивається на ринку спортивних товарів і займає одну з лідируючих позицій.

Таблиця 2.7 - Основні фінансові показники ТОВ «Атлетікс» за 2017-2021 роки.

Фінансові показники	2017	2018	2019	2020	2021
ЕВІТ	3 813 378	6 427 342	7 534 640	7 898 436	6 163 184
Маржа продажу (прибуток від реалізації)	13.2%	17.4%	19.4%	18.5%	13.6%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	28%	46%	54%	44%	18%
Рентабельність активів (ROA)	14.9%	27.2%	35.6%	31%	13.7%

На даний момент існують 2 напрямки розвитку торговельної мережі ТОВ «Атлетікс» (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 - Напрямки розвитку торговельної мережі ТОВ «Атлетікс»

Розширення торговельної мережі ТОВ «Атлетікс» включає:

1. Відкриття роздрібних магазинів у містах з населенням 50 тис. і більше осіб;

2. Відкриття магазинів різного формату («Супер», «Гіпер», «Дисконт») в залежності від специфіки регіону (наявність магазинів ТОВ «Атлетікс», конкурентне середовище, рівень доходів населення, наявність конкретних

приміщень). Різні формати магазинів дозволяють компанії задовольнити різні вподобання існуючих і потенційних клієнтів і збільшити клієнтську базу.

Оскільки потреби клієнтів дуже різні, реалізувати це в рамках відділень одного формату неможливо. Тому компанія розвиває кілька форматів магазинів. ТОВ «Атлетікс» пропонує своїм клієнтам бізнес у 3 основних форматах.

Основні формати магазинів найбільш поширені. До них відносяться формати «Супер»; «Гіпер»; «Дисконт» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - 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

Окрім відкриття нових торгових точок, не менш важливо підвищити ефективність роботи кожної існуючої торговельної точки та всієї торговельної мережі.

Ефективність комерційної мережі складається з:

1. Вигідні покупки. Вигідні покупки – це придбання профільного товару з урахуванням специфіки торговельної мережі для подальшої реалізації. Закупівля товарів у постійних оптових постачальників. Це може зменшити оптову закупівельну ціну. За закупівлю товарів відповідає відділ управління товарними категоріями.

2. Збільшення продажів кожного окремого магазину і всієї роздрібною мережі. Збільшити продажі можна за рахунок збільшення кількості відвідувачів кожного магазину, підвищення якості обслуговування покупців, підвищення складності продажу та збільшення середньої вартості товару.

3. Зниження витрат. Зниження собівартості можливе за рахунок підвищення ефективності праці, підвищення продуктивності праці в кожному окремому цеху та планування витрат.

2.3. Особливості управління імпортовою складовою асортименту торговельних мереж ТОВ «Атлетікс» в умовах воєнного часу

Російсько-українська війна 2022 року має значний вплив на політичний та економічний розвиток країни, особливо на формування асортименту в компаніях. Все більше українських компаній перебудовують свою політику підтримки громадян і армії та спрямовують асортиментну політику в патріотичне русло. Значна частина українського бізнесу вже повернулася на ринок, отримавши великі замовлення на державну оборону. На ринку спортивних товарів значно зріс попит на туристичні товари (намети, спальні мішки, туристичний посуд) та одяг першої необхідності (спортивні штани, светри, футболки, шкарпетки). Значна кількість підприємств, поряд із продажем товарів та благодійною підтримкою у вигляді перерахованої частини коштів або безкоштовної доставки необхідних товарів, відновили виробництво бронезилетів та пошиття балаклав.

З початком повномасштабної війни в Україні ТОВ «Атлетікс» могло купувати валюту лише для закупівлі соціально важливих імпортних товарів. Через блокаду українських портів транспортування імпортних товарів морем стало неможливим. Усі ці проблеми завадили відновленню нормальної діяльності ТОВ «Атлетікс». Неможливість оплатити імпортний товар, особливо через те, що він був замовлений до 24 лютого, ускладнила підприємство.

Таким чином, донині розробляється стратегія післявоєнного економічного розвитку України, яка акцентує увагу на дерегуляції та демонополізації [36]. Асортиментна політика повинна враховувати як споживчий попит, так і зниження купівельної спроможності, поведінку

конкуrentів і загальний рівень добробуту. Головне завдання компаній на сучасному етапі можна визначити як завоювання позицій сили та отримання конкурентних переваг за рахунок вищого рівня обслуговування.

Асортимент товарів включає всі види товарів, представлених в магазинах мережі магазинів ТОВ «Атлетікс». Асортимент магазинів ТОВ «Атлетікс» розроблений таким чином, щоб максимально задовольнити масові потреби покупців в товарах і послугах, пов'язаних зі спортом, оздоровленням і відпочинком.

При складанні асортименту товарів звертають увагу на такі параметри [29]:

1. Враховувати специфіку національного споживчого ринку, оскільки це один із ключових факторів успішності торгівлі.

2. Забезпечити різноманітність високоякісної продукції для покупця масового попиту.

Серед причин, що спричиняють зростання ціни, найважливішими є:

- 90% товарів імпортні і це залежить від курсу валют. Зростання валюти з 23 лютого 2022 року становить 33%. Тобто всі покупки в гривні зросли на 33%;

- логістика, яка значно подорожчала ще до війни. Наприклад, вартість доставки (найдешевший спосіб) зросла в чотири рази в період 2020-2021 років. Деякі перевізники рекламують ціни від 12 000 до 14 000 доларів за контейнер. Під час війни до цієї суми додалася вартість транспорту з Європи в Україну, яка теж зросла в чотири рази. В результаті вартість транспортування з Китаю може бути вищою за вартість самих товарів. Загалом логістика сьогодні становить близько 5% вартості товарів;

- світова тенденція зростання цін на спорттовари, постачальники вже заявили про подальше підвищення валютних цін на 5-10%.

Якщо з'єднати три основні фактори, ми отримаємо зростання ціни на 48%. Тобто товар, який до війни коштував 2000 грн (умовний середній спортивний костюм), у вересні-жовтні вже коштує 3000 грн.

Оскільки асортимент товару великий, потрібна була класифікація, яка б дозволила споживачам і працівникам магазину краще і легше орієнтуватися в асортименті. Асортимент товарів класифікується за кількома параметрами, які полегшують вибір товарів, необхідних споживачеві [29]:

1. Класифікація за типом клієнтури;
2. Класифікація за рівнем ціни товарів;
3. Класифікація за сезонністю;
4. Класифікація товарів за постачальниками;
5. Класифікація за технологічністю товару;
6. Класифікація функціональних можливостей.

Типологія покупців – це класифікація товарів за статтю та віком покупців [29]. Виділимо:

- товари для чоловіків;
- товари для жінок;
- товари унісекс.

Дитячі товари диференціюються за віком. Ця класифікація необхідна для того, щоб надати клієнтам зрозумілу систему навігації в магазині ТОВ «Атлетікс». Товари для чоловіків, жінок і дітей позначені в магазині інформативними елементами.

Рівень ціни - це порівняння вартості товарів один з одним [29]. Подібні товари, такі як велосипеди чи тренажери, порівнюються на основі рівня цін. У

магазинах ТОВ «Атлетікс» продукція представлена в чотирьох цінових категоріях [29]:

- товари з надзвичайно низьким рівнем ціни;
- недорогий товар;
- товар середньої вартості;
- товар вищої цінової категорії.

Наявність в магазині ТОВ «Атлетікс» товарів різного цінового рівня дозволяє розширити клієнтську базу.

У мережі ТОВ «Атлетікс» є два типи сезонів [29].

1. Календар пір року. У календарі дві пори року:

- сезон «Осінь-Зима» - починається 01.09 і закінчується 28.02 (29.02);
- сезон «Весна-Літо» - починається 01.03, закінчується 31.08.

Відповідно до пори року в календарі змінюються колекції магазинів ТОВ «Атлетікс» та вводяться сезонні знижки на товари поточної колекції.

2. Сезонність товару. Існує три види товарів:

- Сезонний товар – це товар, який відноситься до певного сезону. Наприклад, роликові ковзани – сезонний товар для весняно-літнього сезону;
- Позасезонний товар - це товар, який відноситься до простроченого сезону. Наприклад, роликові ковзани — позасезонний товар для осінньо-зимового сезону;
- Всепогодний продукт - це продукт, який комерційно доступний цілий рік. Наприклад, тренажери.

Технологічність товару – це наявність у товарів різноманітних елементів (технологій), які роблять його використання більш комфортним і безпечним для споживача [29].

В магазинах ТОВ «Атлетікс» продукція представлена на трьох рівнях технологічності:

- низькотехнологічний продукт - продукт призначений для початківців спортсменів або любителів активного відпочинку. Такий продукт підходить для щоденного використання;

- Середньотехнологічний продукт - Цей продукт призначений для любителів спорту та любителів активного відпочинку;

- Високотехнологічний продукт - Цей продукт призначений для професійних спортсменів.

Залежно від постачальника товару розрізняють джерела формування асортименту (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - 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		

Існує 2 основних джерела формування асортименту [29].

1. Роздрібні бренди.

Компанія купує продукцію торгових марок, що продаються за кордоном, безпосередньо у виробника. В даному випадку ТОВ «Атлетікс» є представником виробника в країнах, де розташовані магазини ТОВ «Атлетікс». Дистрибуція дозволяє продавати продукцію оптом і в роздріб. Приклади торгових марок: Columbia, Kettler, Merrell, Caterpillar, O'Neill, Molten. Technical, Roces, Skechers тощо.

Існує три види розподілу [29]:

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

Відповідно до договору ексклюзивної дистрибуції, ТОВ «Атлетікс» має ексклюзивні права на розповсюдження певних торгових марок. Деякі ексклюзивно розповсюджені бренди призначені лише для продажу через роздрібний канал дистрибуції, наприклад, Protest (бренди з прямими контрактами з іноземними партнерами, які не продаються в оптовому каналі). Це необхідно для створення ексклюзивних пропозицій для клієнтів.

Комерційні торгові марки — це торговельні марки, ліцензовані ТОВ «Атлетікс» виключно для продажу на ринках, на яких вона працює [29]. Приклади брендів: Demix, Nordway, Stern, Outventure, Termit, Glissade, Joss, Torneo, Reaction, InsectBlock тощо.

Компанія сама визначає, як, за якою ціною, де і кому вони продаються (тобто початок каналу збуту знаходиться всередині компанії). Виробничі потужності знаходяться в різних країнах, місце виробництва також визначається компанією.

Отримано патент на розробку частини продукції під торговою маркою. Це стосується розробки продукції від відомих брендів. Ці знаки називаються патентом. У разі отримання патенту на виробництво, вся продукція цих брендів виготовляється на замовлення компанії. Запатентовані бренди необхідні для того, щоб компанія могла отримувати значний прибуток від продажу відомих брендів середнього цінового сегмента. Торгові марки: Fila;

Карра; Volkl (лише одяг та аксесуари); Merrell (лише одяг та аксесуари).

Торгові марки виконують 4 ключові функції для ТОВ «Атлетікс»:

- забезпечити загальну безпеку компанії, оскільки компанія стає незалежною від зовнішніх і внутрішніх постачальників із запатентованим продуктом;

- забезпечити високу рентабельність підприємства, оскільки продукція торгових марок має низьку собівартість, що дозволяє підприємству заробляти великі гроші на реалізації цієї продукції;

- Забезпечити демократизацію іміджу торгової мережі як оператора ринку доступних спортивних товарів. Це досягається за рахунок низьких роздрібних цін на фірмову продукцію за рахунок низької собівартості товару;

- дозволяють використовувати продукцію як інструмент цінової конкуренції для активного завоювання ринку. Це означає, що якщо аналогічні товари з'являться на ринку спортивних товарів за нижчою ціною, Компанія завжди може знизити роздрібну ціну на товари під торговою маркою, щоб залучити клієнтів до каналів дистрибуції.

Умовна дистрибуція - це товари, які також імпортуються з-за кордону і продаються партнерам (покупцям) компанії [29]. Компанія не має ексклюзивних прав на розповсюдження цих ТМ (тобто є компанії, які також імпортують цей продукт для перепродажу).

Вибір дистриб'юторського контракту залежить від потенційного обсягу продажів компанії. Якщо цільовий покупець певної торгової марки є універсальним, компанія буде прагнути укласти ексклюзивну дистриб'юторську угоду, оскільки ця угода є найбільш вигідною для компанії за ціною закупівлі. Якщо цільовий клієнт не є універсальним, компанія розуміє, що реалізація великих обсягів продукції неможлива, і укладає умовну дистриб'юторську угоду.

Переваги дистрибуції для ТОВ «Атлетікс»:

- висока вхідна маржинальна націнка;
- основа оптової торгівлі.

Недоліки дистрибуції для ТОВ «Атлетікс»:

- високі витрати на митне оформлення, логістику, рекламу та просування;

- високі ризики невдачі (було придбано товар, який не сподобався клієнтам, залишилися великі залишки, які компанія змушена продати за зниженою ціною, втрачаючи очікуваний прибуток).

2. Бренди партнерів.

ТОВ «Атлетікс» заковує продукцію партнерських брендів на ринку у вітчизняних партнерів. Закупівлі на внутрішньому ринку пояснюють різницю в асортименті в магазинах різних країн. Якщо постачальник офіційно не представлений на внутрішньому ринку, компанія з цієї країни не має можливості купувати продукцію цієї марки. У національних партнерів заковується тільки всесвітньовідомі бренди.

Приклади брендів-партнерів: Nike, Puma, Fischer, Bauer, Trek, Tusa, Swix, Babolat, Polaroid, Oakley, Atomic, Quiksilver та ін.

Способи отримання продуктів бренду партнера можуть відрізнятись. Або компанія сама привозить товар з-за кордону, або компанія отримує товар вже в Україні. У цьому випадку постачальник бере на себе доставку товару. Усі витрати на доставку також несе постачальник.

Переваги партнерства для ТОВ «Атлетікс»:

- виключення витрат на митне оформлення, логістику, рекламу, стимулювання збуту тощо;

- найбільша популярність і якість світових брендів, які формують імідж ТОВ «Атлетікс».

Мінуси партнерства для ТОВ «Атлетікс»:

- відносно низька гранична вхідна маржа. Ці товари заковується у вітчизняних постачальників за оптовими цінами, а роздрібні ціни встановлюються відповідно до цін на аналогічні товари у власних магазинах постачальників;

- неефективно встановлювати роздрібні ціни вище, ніж у торговій точці, оскільки клієнти вибирають все нижчі ціни для здійснення покупки;

- встановлювати нижчі роздрібні ціни, ніж у магазинах-партнерах, також неефективно, оскільки в цьому випадку є значний маржинальний дохід.

Іншим джерелом формування асортименту є торгові марки, які компанія погоджується продавати (рис. 2.4).

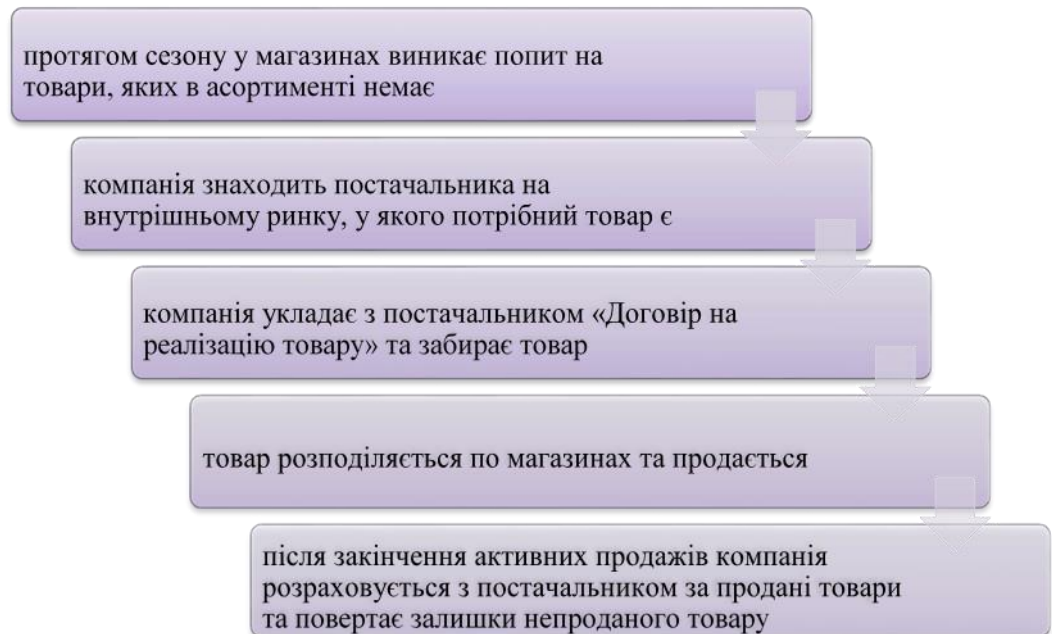


Рисунок 2.4 - Формування імпортової складової асортименту ТОВ «Атлетікс» за принципом реалізації

Реалізація потрібна в таких випадках:

1. Поява гострого попиту на товари, яких немає на складі.

На ринку спортивних товарів іноді спостерігається високий попит. Як правило, це пов'язано з появою моди. У такій ситуації важко передбачити період попиту. Тому купувати товар ризиковано. У такій ситуації підприємство знаходить потрібний товар на ринку і випускає цей товар у продаж. Поки є попит, магазини будуть активно продавати цей товар. Коли попит падає, компанія повертає товар постачальнику та підраховує кількість проданого товару.

2. Відсутність продукції масового попиту в магазинах.

Іноді попит в магазинах на недорогу сезонну продукцію перевищує кількість продукції, закупленої підприємством перед сезоном. Купити потрібний товар неможливо, оскільки постачальник уже розпродав цей товар. Але такий товар обов'язково повинен бути присутнім в магазинах, тому що його хоче купити велика кількість покупців. У такій ситуації підприємство знаходить на внутрішньому ринку постачальника, який має аналогічний товар, і випускає його в продаж. Компанія задовольняє попит без ризиків і товарних балансів.

3. Розширення асортименту додатковою сезонною продукцією.

Для аналізу товарної стратегії ТОВ «Атлетікс» ми розділили загальний асортимент магазину на три частини: взуття, одяг та спортивний інвентар (табл. 2.10). Темпи зростання ринку таких товарів в Україні за 2021 р. та частка ТОВ «Атлетікс» у реалізації таких товарів [29].

Таблиця 2.10 - Розподіл асортименту торговельної мережі ТОВ «Атлетікс», 2021р.

Показники	Найменування товарів		
	взуття	одяг	спортивний інвентар
Частка ринку	0,32	0,45	0,63
Темпи зростання ринку	0,08	0,09	0,06

Тобто ТОВ «Атлетікс» охоплює значну частку спортивного обладнання на ринку України (майже 45%). Продукція приносить значний прибуток компанії, але також потребує значних витрат для підтримки темпів зростання, але тенденція до здорового та активного способу життя набирає обертів [13].

Націнка – різниця між ціною покупки товару та ціною його продажу [17].

Отже, чим вище націнка, тим більше ресурсів доступно для розвитку компанії.

Стратегії лінійки продуктів відображають життєвий цикл компанії. Асортиментні стратегії можна розділити на довгострокові, середньострокові та короткострокові стратегії залежно від різних цілей компанії та джерел формування асортименту.

Метою довгострокових стратегій є створення бази продукції та асортименту з перспективою отримання високих майбутніх доходів від реалізації цієї продукції [29]. Довгострокові стратегії - це стратегії роботи з роздрібними та приватними торговими марками. Тривалість реалізації стратегії при роботі з новими брендами виключно дистриб'юторами становить 1,5 року. Довга норма прибутку пов'язана з необхідністю просування нового торгового бренду. Протягом 1,5 років компанія працює з цими брендами у збиток. Але наприкінці цього періоду компанія зазвичай починає продавати великі партії товарів і заробляти на продажу цих товарів. Причому прибуток отримується як за рахунок високої націнки на цей продукт, так і за рахунок великого обсягу продажів. Термін реалізації стратегії при роботі з приватними торговими марками - 1 рік. Ця концепція необхідна для розробки та виробництва необхідної кількості товару. Виробничий цикл зазвичай становить 1 рік. За цей час компанія заморожує гроші, потім отримує готову продукцію і починає отримувати прибуток, як від високої маржі, так і від високих продажів.

Метою середньострокової стратегії є доповнення вже сформованого асортименту брендами, які вже відомі та користуються попитом [29]. Середньострокові стратегії - це стратегії роботи з брендами-партнерами. Термін реалізації стратегії – один сезон (6 місяців). Такі періоди отримання

прибутку від продажу цих товарів пояснюються невеликою націнкою. В результаті компанія виграє не від торгової надбавки, а від обороту, тобто від обсягу продажів. Також цей період прибутку пояснюється тим, що підприємство спочатку інвестує в закупівлю товару, а заробляти починає тільки після продажу достатньої кількості товару.

Метою короткострокових стратегій є доповнення асортименту, що сформувався, товарами, які користуються підвищеним попитом у зв'язку з сезонними піками продажів або появою моди на цей товар [29]. Короткострокові стратегії — це реалізовані компанією стратегії управління брендом. Термін реалізації стратегії приблизно 30 днів (на місяць). Фазу швидкого отримання прибутку можна пояснити тим, що підприємство спочатку отримує товар без вкладень у нього, потім продає цей продукт і лише потім йде до постачальника.

Отже, в цьому розділі наводиться загальна характеристика ринку спортивної продукції та опис позиції ТОВ «Атлетікс» на цьому ринку. Таким чином, основними стратегічними цілями компанії є лідерство на ринку спортивних товарів, забезпечення рентабельності діяльності та висока лояльність клієнтів (за рахунок збалансованого асортименту, високого рівня сервісу, дружньої атмосфери, гнучкого формату магазину та практичної комунікації). Результати SWOT та PEST аналізів показали, що існуючі загрози для розвитку бізнесу можна впоратися без значних втрат прибутку чи клієнтів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ІМПОРТНОЇ СКЛАДОВОЇ АСОРТИМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1 Розробка стратегії оптимізації імпоротної складової асортименту торговельної мережі ТОВ «Атлетікс»

Український ритейл спортивних товарів ще не оголтувся від кризи, викликаної пандемією COVID-19, але вже зіткнувся з новими викликами війни. Проблеми зі спортивними мережами тривають, але ринковий паритет змінюється. Українська роздрібна мережа є однією з найбільш «кризостійких» галузей в країні. Два роки поспіль 2020 – 2021рр. незважаючи на пандемію та карантин, торгівля входить до п'ятірки найприбутковіших галузей української економіки. Загалом за рік торговельні мережі заробили понад 430 млрд грн.

Усе змінилося з початком повномасштабної війни в Україні. Асоціація ритейлерів України (РАУ) та Рада торгових центрів України (РТЦ України) підраховали, що загальний збиток мережевих магазинів від російського вторгнення сягнув 50,7 млрд грн, а падіння продажів у перші місяці війни становила 75% довоєнного рівня.

До червня 2022 року, майже через три місяці після початку війни, три найбільші гравці в секторі закрили близько 40 своїх супермаркетів, але залишили відкритими понад триста магазинів.

Окрім прямих втрат активів унаслідок бойових дій, слід враховувати падіння споживання, оскільки значна частина потенційних покупців виїхала за кордон, а ті, хто залишився, почали заощаджувати. Найчастіше покупці економлять із-за інфляції (за прогнозами НБУ, до кінця 2022 року вона перевищить 30%) та девальвації національної валюти.

Незважаючи на повномасштабну війну, організована роздрібна торгівля зберегла більшість своїх активів – від промислових зон до торгових центрів – і набирає обертів.

Ці тенденції зумовлені трьома ключовими факторами:

- зростання значення онлайн: мережа відділень і власні служби доставки стають найважливішим каналом продажів;
- співвідношення ціни та якості товару стає важливим критерієм: покупці, як правило, шукають якісну заміну дорогим брендам;
- змінюється спосіб життя споживачів: акцент на здоровий спосіб життя.

Експерти припускають, що багатьом гравцям спортивних продажів доведеться інвестувати в розширення асортименту, щоб залишатися конкурентоспроможними, незважаючи на падіння купівельної спроможності. Роздрібним мережам необхідно розширювати асортимент більш дешевих товарів, розвивати власні служби доставки та вдосконалювати свої інтернет-магазини.

Основні проблеми торговельної мережі ТОВ «Атлетікс»:

- закриття або знищення магазинів і складів під час бойових дій, втрата контролю над об'єктами на окупованих територіях;
- руйнування господарських і матеріально-технічних об'єктів після бомбардувань, особливо в прифронтових районах;
- обмеження щодо вибору та кількості товару у постачальників;
- відсутність постачальників, які перебували в районі бойових дій або на окупованих територіях;
- нестабільність логістичних операцій по всій країні;
- значний відтік покупців товарів з багатьох регіонів України;

- скорочення часу роботи магазинів після введення комендантської години;
- виїзд особового складу за мобілізацією, евакуація за кордон, міграція в західні регіони;
- зниження купівельної спроможності споживачів, економні покупки;
- введення кардинальної економії енергоресурсів.

Стратегічними цілями розвитку роздрібною торгівлі для ТОВ «Атлетікс» є:

- бути провідним і найефективнішим ритейлером на ринку спортивних товарів;
- забезпечити прибуткову діяльність на всіх основних сегментах ринку спортивних товарів;
- забезпечити міцну лояльність покупців за рахунок збалансованої асортиментної політики, високого рівня сервісу та доброзичливої атмосфери в магазині, сучасних, гнучких форматів магазинів та зручності спілкування з клієнтами.

На початку нового сезону для кожного магазину складається помісячний план продажів на сезон. Менеджери повинні порівнювати планові дані з фактичними даними про продажі на щоденній, щотижневій, місячній та сезонній основі. Необхідно контролювати виконання плану продажів по всьому магазину, виконання плану по відділах і категоріях, проводити аналізи за різними показниками:

- виконання плану продажів;
- динаміка торгівлі;
- динаміка, що відповідає середньому чеку;
- динаміка плинності кадрів.

Зауважимо, що під час перевірки виконання плану начальнику відділу рекомендовано:

- виявлення товарних груп, марок, моделей, за якими план не буде реалізовано в значній мірі;
- 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;
- аналіз можливих причин невиконання плану;
- впровадити заходи з оптимізації продажів.

Для оптимізації попиту ми використовуємо такі інструменти:

1. Провести конкурс серед продавців на кращого продавця даного товару.
2. Збільшити охоплення презентації товара-аутсайдера. Чим більший і доступніший для покупця представлений продукт, тим більш затребуваним і привабливим він стає.
3. Якщо можливо, дублюйте презентацію цього аутсайдерського продукту в гарячих точках роздрібної торгівлі – уздовж шляху покупця, на касі, біля входу в магазин.
4. Розміщуйте цей товар на вітринах і на манекенах. Показуючи продукт у центрі уваги, ми автоматично привертаємо до нього увагу та потенційно збільшуємо попит на нього.
5. Використовуйте метод крос-мерчандайзингу. Перехресний мерчандайзинг – це спосіб спільного представлення товарів з різних товарних груп, наприклад, одягу, взуття, аксесуарів.

6. Зробити пропозицію менеджеру магазину про закріплення даного товару в інших магазинах, якщо динаміка продажів цього товару в інших магазинах позитивна;

7. Внести пропозицію категорійному менеджеру про введення знижок на зовнішні товари.

Якщо показники продажів не покращуються, то керівник відділу повинен за отриманими показниками розрахувати ефективність використання площі, зайнятої вуличним товаром у торговому залі - збільшити або зменшити площу викладки.

Для визначення плану продажів магазину на сезон одним із важливих критеріїв є торгова площа магазину. Торгова зала в магазині повинна бути організована таким чином, щоб кожен метр площі працював, тобто приносив прибуток. Якщо товар погано продається, місце, яке він займає в торговому залі, не працює, тому необхідно зменшити викладку такого товару, а звільнене місце віддати товарам, які добре продаються. У цьому випадку торговий зал буде працювати ефективно. Щоб зрозуміти корисність комерційних площ, необхідно проаналізувати ефективність використання комерційних площ. Рентабельність торгової площі - це відношення прибутку (від товарних груп, брендів, колекцій, конкретних предметів) до площі, яку вони займають.

В якості ще однієї стратегії формування товарних ліній ми пропонуємо часткову зміну ціни, що додатково стимулюватиме збутовий попит. Тому ми розмістимо «пропозиції тижня», «локальні знижки» та «останній примірник».

Пропозиція цього тижня - це знижка на актуальні сезонні товари для збільшення трафіку. Знижка «Пропозиція тижня» запроваджується на основі аналізу актуальності певних моделей за певний період часу та має такі характеристики:

- фіксується на 14 днів;

- поширюється на певні моделі одягу, взуття та аксесуарів;
- розмір знижки може бути від 20 до 50%.

Товари зі знижкою прикрашені спеціальними елементами дизайну «Пропозиція тижня» та розміщені на найбільш помітних місцях.

Локальна знижка діє лише в окремих магазинах мережі магазинів ТОВ «Атлетікс», де:

- на весь або частину асортименту при відкритті нового магазину. Розмір знижки 20%;

- на окремі моделі товарів, які є в сусідніх магазинах ТОВ «Атлетікс».

При цьому на низку товарів цього магазину на постійній основі будуть введені «спеціальні ціни»;

- у власному магазині на моделі одягу та взуття з неповним підбором розмірів (в магазині відсутні відповідні розміри моделей одягу та взуття, а також неможливо поповнити склад магазину розмірами з головного офісу або регіонального складу). Моделі введення знижок і локальні розміри знижок визначаються категорійним менеджером асортименту.

Розмір локальної роздрібною знижки визначається на основі таких факторів:

- кількість залишків, динаміка продажів, перспективи продажу зі знижкою, актуальність товару. Знижка встановлюється на рівні максимум 40% (без великих дисконтних кампаній) і максимум 60% (з великими дисконтними кампаніями).

- «Останній екземпляр» - це одинична модель одягу та взуття в асортименті магазину. Знижка «останній екземпляр» визначається менеджером асортименту за погодженням з категорійним менеджером, якщо це не обмежена за часом модель. Порядок запровадження знижки «останній екземпляр» залежить від виду товару, на який поширюється знижка. Щоб

скористатися знижкою «Останній екземпляр», необхідно виконати кілька умов:

1. Наявність в магазині невеликої кількості таких товарів (для одягу, взуття, ковзанів, роликів, бігових лиж та аксесуарів - 3 одиниці (пари) і менше, для гірських черевиків і черевиків для сноуборду - 2 пари або менше).
2. Наявність невеликої кількості даного товару на складі (кожна: 50 одиниць (пар) і менше та 20 пар і менше).

Ще одна рекомендація щодо вдосконалення асортиментної політики – встановлення товарів-драйверів. Товари-драйвери - товари з унікальними витратними властивостями. Менеджери категорій купуватимуть Товари-драйвери оптом, оскільки ці моделі матимуть високий рівень продажів. Щоб підтримувати високі темпи продажів, необхідно щоденно стежити за викладкою гарячої продукції в торговому залі магазину. Драйверні вироби завжди представлені максимально широко на видному місці, дублюється весь розмірний ряд і характеризуються особливими елементами дизайну [38].

Товари-драйвери включають такі моделі:

- моделі «Краща ціна» - це моделі з найнижчою ціною продажу (без урахування знижок) поточної колекції. Товари цієї категорії є «демократизуючими», тобто дозволяють залучати в магазини покупців з низького цінового сегменту. Продукція цієї категорії ідеально поєднує конкурентоспроможну якість і низькі ціни. Товари цієї категорії представлені в кожній групі товарів;

- Моделі «Атлетікс рекомендує» - це моделі з найкращим поєднанням 4 характеристик «ціна-якість-технологія-дизайн». Продукція цієї категорії актуальна для вимогливих покупців, яких цікавить не тільки хай-тек, а й сучасний дизайн за помірні ціни.

- Моделі «plus-size» - в цій категорії представлені моделі одягу та взуття, призначені для покупців нестандартного силуету. Жіночий одяг представлений у розмірах від 56 до 58, чоловічий – від 58 до 62, чоловіче взуття – від 48 до 50. Ці моделі представлені на окремих торгових засобах і відрізняються від загального асортименту тематикою «великий розмір». Моделі товарів «Plus Size» буде конкурентною перевагою для ТОВ «Атлетікс», оскільки залучатиме додатковий потік клієнтів.

Отже, підсумуємо пропозиції щодо стратегії оптимізації імпортової складової асортименту роздрібною мережі ТОВ «Атлетікс»:

1. Рекомендації щодо вибору асортименту продукту:

- надавати перевагу торговим маркам-партнерам і купувати товари на внутрішньому ринку;

- створення нових товарних категорій;

- перенаправлення та впровадження ряду патріотичних товарів;

- аналіз груп, категорій і підкатегорій існуючих товарів і робота по їх оптимізації;

- аналіз рентабельності продажів торгової площі.

2. Рекомендації щодо ціноутворення:

- реалізація «Пропозицій тижня», «локальних знижок» і пропозицій «Останній примірник»;

- встановлення драйверів продукту: «Найкраща ціна», «Атлетікс рекомендує» та «Великий розмір».

Якщо коротко проаналізувати фінансові результати минулих років, виручка від реалізації товарів щороку зростала на 5-11%. Чистий прибуток у 2020 році знизився порівняно з 2019 роком. Прогнозувати економічні показники на 2023-2024 роки вкрай складно, оскільки відчутний вплив

світової кризи, спричиненої пандемією та війною. Але компанія робить все можливе, щоб клієнти залишалися задоволеними та дотримуватись усіх нормативних вимог уряду країни.

Оцінка ефективності запуску нової лінії продукції проводиться протягом місяця на основі аналізу продажів. Через місяць також можна відстежити динаміку продажів і виконання (невиконання) планів і налаштувати систему коригування дій для досягнення відповідних цілей. Остаточна оцінка ефективності може бути зроблена через рік після впровадження та розглядатися як частина оптимізації.

Ефективністю запропонованої стратегії за найоптимістичнішим планом стануть річні доходи, які зростуть у середньому на 8-10% і сягнуть близько 60 мільйонів гривень у 2025 році.

Всі нововведення здійснюються під контролем генерального та регіональних директорів. Вплив кожної дії аналізується та порівнюється з реальними та минулими показниками, щоб зрозуміти, як це впливає на кількість клієнтів, продажі чи лояльність до бренду. Якщо один із заходів раптом дає негативний ефект, його необхідно негайно припинити і проаналізувати.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо суті та особливостей управління імпортною складовою асортименту торговельних мереж в умовах воєнного часу.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Асортимент в магазині слід розглядати не тільки як перелік товарів, а як інструмент задоволення потреб. Покупці з більшою ймовірністю відвідають магазин, де пропоновані товари відповідають їхнім потребам. Тому поганий асортимент сильно впливає на кількість відвідувачів. Роздрібні мережі постійно приймають ряд складних рішень щодо розширення або скорочення асортименту. На ці рішення впливає безліч суперечливих факторів: покупці, конкуренти, ціни, фінансовий стан і т. д. Цілком імовірно, що ідеального асортименту просто не існує, а якби і був, то він би постійно змінювався внаслідок розвитку ринку [4].

2. В умовах сильної конкуренції та великої кількості роздрібних торговців на ринку важливе місце в роботі роздрібних компаній займає асортиментна політика. При формуванні моделі конкурентного асортименту рітейлер враховує свої потенційні можливості, можливості постачальника, конкурентні стратегії та інші важливі фактори. Для досягнення бажаної частки ринку і прибутковості необхідно вибрати таку модель асортименту, яка буде на високому рівні задовольняти потреби покупців і дозволяти підприємству отримувати достатній прибуток.

3. Наведено основні економіко-фінансові характеристики ТОВ «Атлетікс», а також основні можливі напрямки розвитку компанії. Ми виявили, що основний етап розвитку полягає не у відкритті нових магазинів, а

в підвищенні ефективності роботи існуючих магазинів. Було підкреслено важливість цієї діяльності для роботи компанії.

4. ТОВ «Атлетікс» рекомендовано врахувати основні виявлені недоліки: недостатню активність підприємства щодо поліпшення фінансового стану, оскільки всі показники зростають пропорційно зростанню підприємства, в тому числі ті, які повині знижуватись; виконання функції досвідченого маркетолога перекладається на плечі рядових менеджерів і торговців відділу продажів; відсутність відділу маркетингу в організаційній структурі; застарілі та неефективні засоби реклами; ігнорування наявного потенціалу вдосконалення маркетингової діяльності компанії.

5. Сформовано основні тенденції розвитку асортиментної товарної політики на ринку спортивного обладнання. Розробка товарно-асортиментної політики залишається одним із найважливіших, але досить інтуїтивно зрозумілих процесів без використання сучасних методів аналізу та оптимізації під потреби споживачів, а тому є ключовим питанням у розвитку всієї компанії. .

6. Оскільки в країні розробляється стратегія післявоєнного економічного розвитку, то для підтримки оптимального асортименту магазину необхідно проводити постійний аналіз спортивного ринку та аналіз очікуваних показників ефективності.

7. З метою удосконалення існуючої системи створення імпортової складової товарної лінії надано наступні рекомендації:

- постійний аналіз виконання планів продажів за товарними групами та категоріями;
- розрахунок ефективності використання торгової площі;
- покращено ціноутворення, налаштувавши «Пропозицію тижня», «Локальні знижки» та пропозицію «Останній розмір».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Апопій В.В. Система регулювання внутрішньої торгівлі України: монографія; за ред. В.В. Апопія та ін. К.: Академвидав, 2012. 424 с.
2. Бакунов О.О., Распопова В.А. Роздрібні торговельні мережі: стратегії розвитку: монографія; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України; Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: Ноулідж, 2017. 184 с.
3. Торговая политика: монография / О.А. Бурбело, А.К. Евтушенко, Т.В. Малаева, И.В. Заблодская. Донецк: ДонГУУ, 2016. 354 с.
4. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. Геєця. К.: Фенікс, 2013. 1008 с.
5. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку: монографія / І.М. Копич, О.О. Нестуля та ін.; за ред. В.В. Апопія, П.Ю. Балабана. Львів: Новий світ. 2000, 2014. 565 с.
6. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 327 с.
7. Проблеми, напрями та чинники сприяння розвитку внутрішнього ринку України: монографія / Л.В. Дейнеко, Т.О. Осташко, В.О. Точилін та ін.; Інст-т екон. та прогноз. НАН України. К., 2013. 392 с.
8. Гуштан Т.В. Сутність управління асортиментом в діяльності торговельного підприємства. Формування ринкових відносин в Україні; наук. ред. І.Г. Манцуров. 2016. Вип. 9(184). С. 91–94.
9. Бозуленко О.Я. Формування асортименту товарів як стратегічний елемент комерційної діяльності / Бозуленко О.Я. - Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2015.
10. 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.

11. Шира Т.Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Шира Т.Б. - Наукові записки (Української академії друкарства) - Економічні науки. 2016. № 1.

12. Даньків Й.Я. Управління, організація діяльності закладів та їх інформаційне забезпечення / Даньків Й.Я., Остап'юк М.Я., Хом'як О.П. - 2012. 326 с.

13. Global Market Research 2021: An ESOMAR Industry Report URL: <https://www.esomar.org/knowledgecenter/library?publication=2926> (дата звернення 27.09.2022).

14. Definitions of Marketing [Електронний ресурс] : сайт American Marketing Association URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (дата звернення 24.08.2022).

15. Market Business News URL: <https://marketbusinessnews.com/> (дата звернення 16.09.2022).

16. Безпалько І. Р. Торгові мережі: основи функціонування, управління та розвитку / . 2013. 127 с.

17. Гаврилюк Р. С. Управління товарним асортиментом на прикладі магазину «Ідеал» / Одеса. ОДЕКУ, 2017. 96 с.

18. 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. URL: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm (дата звернення 27.09.2022).

21. Гончар Л.А., Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства / Гончар Л.А., Холодова О.Ю, URL: <http://www.ukr.vipreshebnyk.ru/torgovlya.html> (дата звернення 27.09.2022).
22. Фершлядин О.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення (на прикладі ТОВ «Торгова група «АРСКераміка»)/ 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 URL:https://vuzlit.ru/218758/doslidzhennya_virobnitstva_sportivnih_tovariv/ (дата звернення 10.09.2022).
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.2019. URL: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2011/Economics/6_87474.doc.htm (дата звернення 17.09.2022).
27. Як розвивається рітейл спорттоварів в Україні URL: <https://rau.ua/novyni/rytejl-sporttovarov-v-ukrayne/> (дата звернення 23.09.2022).
28. Sportmaster: офіційний сайт Sportmaster URL: <https://www.sportmaster.ua> (дата звернення 25.09.2022).
29. Sportmaster: офіційний корпоративний сайт Sportmaster URL: <http://sportmastercorp.com/> (дата звернення 25.09.2022).
30. Intersport: офіційний сайт Intersport URL: <https://intersport.ua/> (дата звернення 25.09.2022).

31. Decathlon: офіційний сайт Decathlon URL : <https://www.decathlon.ua/uk/> (дата звернення 25.09.2022).
32. Megasport: офіційний сайт Megasport URL : <https://megasport.ua/> (дата звернення 25.09.2022).
33. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата звернення 27.09.2022).
34. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 45. Т. 1.
35. Зозульов О.В. Аналіз поведінки споживачів на промисловому ринку для формування торгової пропозиції. Економічний вісник НТУУ «КПІ», Київ. 2017. С. 27-36
36. Кривенко Г. Конкурентне позиціонування товарного асортименту торговельних підприємств. Торговля і ринок України. Київ 2012. Вип. 14. Т. 1.
37. Кваснюк Б.Є. Конкурентоспроможність національної економіки / Б.Є. Кваснюк. Монографія. Інститут економіки та прогнозування НАН України /. – Київ : Фенікс, 2005. 298 с.
38. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства. Ефективна економіка. Київ 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910> (дата звернення 27.09.2022).
39. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства. / Київ: Знання, 2006. 580 с.
40. Мещеряков А. И. Управление товарным ассортиментом торговой компании. / Мінск: Маркет ДС, 2004. 147 с.
41. Крикавський Є., Дейнега І., Дейнега О., Патора Р. Маркетингова товарна політика. / Рівне: Видавець О.Зень, 2017. 268 с.

42. Кудлай В.Г. Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій на сучасному ринку // Економіка. Фінанси. Право. - 2016.- № 10.- С.9-11.

43. Кучеренко В. Д., Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика. / Київ.нац.екон.ун-т. Київ: КНЕУ, 2015. 186 с.

44. Кривенко Г. Конкурентне позиціонування товарного асортименту торговельних підприємств. Торгівля і ринок України. Київ 2012. Вип. 14. Т. 1. С. 232-237.

45. Любезна І. Формування стратегії підприємства щодо зниження викидів забруднюючих речовин у повітря // *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку аграрного бізнесу України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю* [м. Тернопіль, 28 жовт. 2015 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Ю. І. Гайда [та ін.] ; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. Тернопіль : Економічна думка, 2015. С. 264-266.

46. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства; під ред. проф. Н. М. Ушакової. Київ : Хрещатик, 2009. 800 с.

47. Мазепа Т. С. Формування асортиментної політики підприємств торгівлі: зміст і основні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницьк 2018. № 45. Т. 1. С. 73-79.