

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658:061.5

**Білявська Ю.В.**доцент кафедри менеджменту  
Київського національного торговельно-економічного університету**ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ  
КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

У статті досліджені основні методологічні засади концепції категорійного менеджменту. Представлено характеристику етапу дослідження та аналізу товарної категорії. Виокремлені чотири концепції категорійного менеджменту (цільова, основна, сезонна, компетентності та зручності). Визначено позиції ритейлера на ринку за кожною категорією. Досліджено переваги та недоліки асортименту, а також цінової стратегії для представлених концепцій. Розглянуто найбільш обґрунтовані та поширені визначення концепції категорійного менеджменту. Наведено схему процесу управління товарною категорією на підприємстві торгівлі. Виявлено, що категорійний менеджмент визнається фахівцями одним з основних стратегічних чинників ретейлу. Доведено, що категорійний менеджмент є найбільш доцільним за умови наявності широкого асортименту, значних оборотів та розвинутої мережі ретейлу.

**Ключові слова:** категорійний менеджмент, товарні запаси, ритейл, асортимент, попит, концепція, категорія, підприємство.

В статье исследованы основные методологические основы концепции категорийного менеджмента. Представлена характеристика этапа исследования и анализа товарной категории. Выделены четыре концепции категорийного менеджмента (целевая, основная, сезонная, компетентности и удобства). Определены позиции ритейлера на рынке по каждой категории. Исследованы преимущества и недостатки ассортимента, а также ценовой стратегии для представленных концепций. Рассмотрены наиболее обоснованные и распространенные определения концепции категорийного менеджмента. Приведена схема процесса управления товарной категорией на предприятии торговли. Обнаружено, что категорийный менеджмент признается специалистами одним из основных стратегических факторов ритейла. Доказано, что категорийный менеджмент является наиболее целесообразным при наличии широкого ассортимента, значительных оборотов и развитой сети ритейла.

**Ключевые слова:** категорийный менеджмент, товарные запасы, ритейл, ассортимент, спрос, концепция, категория, предприятие.

**Постановка проблеми.** Основним завданням ритейлера є надання покупцям можливостей обрати необхідний товар за асортиментом, якістю та ціною. Якщо асортимент товарів значний і наявна жорстка конкуренція, то традиційна функціонально-спеціалізована організація управління ритейлом приводить до зниження загальної ефективності роботи підприємства. Альтернативою традиційній функціональній організаційній концепції управління ритейлом, традиційному управлінню асортиментом і товарними запасами, традиційним відносинам із постачальниками та покупцями є концепція категорійного менеджменту. Категорійний менеджмент – це процес управління асортиментом, за якого кожна товарна категорія розглядається як самостійна бізнес-одиниця. Цілі категорійного менеджменту полягають у максимальному задоволенні потреб покупців і підвищенні ефективності взаємодії

між постачальником і продавцем. Реалізація програми категорійного менеджменту не завжди правильно розуміється менеджерами різних рівнів у торговельних і виробничих підприємствах. Річ у тому, що впровадження категорійного менеджменту в торговій або виробничій організації пов'язане найчастіше зі зміною всієї структури закупівель і продажів. Ця стратегія спрямована насамперед на реалізацію тих програм і завдань, які вирішують дистриб'юторські компанії і роздрібні мережі, задовольняючи потреби кінцевого покупця, тому головним інструментом на підприємстві або в організації стає не виробництво або просто служба продажів, а категорійний менеджер (асортиментний комітет). Робота компанії при цьому організовується таким чином, що всі рішення, прийняті категорійним менеджментом, пронизують усі структури підприємства і реалізуються так, щоб у максимально короткі

терміни знімати нагальні питання, оптимізувати всі необхідні логістичні ланцюжки й отримувати максимальний фінансовий результат.

Категорійний менеджмент в цьому разі стає основою управління підприємством торгівлі: на досягнення зазначених цілей спрямовані всі підрозділи і бізнес-процеси фірми. Таким чином, категорійний менеджер несе відповідальність за прийняття рішень та отримання максимального економічного ефекту.

Категорійний менеджмент може бути впроваджений як ритейлерами, так і виробниками.

Таким чином, для виробників категорійний менеджмент є вищою сходинкою товарної політики – відповідно *product management*, *brand management* і *category management* – та інструментом максимального задоволення потреб своїх споживачів та інтересів дистриб'юторів, роздрібних мереж. Виробники товарів преміум-сегменту радо навчають роздрібні мережі принципам категорійного менеджменту, бо це дає їм змогу науково продемонструвати, що максимізація прибутку роздрібною мережею не є можливою без надання кращих місць на полицях та належної підтримки товарам преміум-сегменту.

Для ритейлера категорійний менеджмент є альтернативним підходом до управління асортиментом, що дає змогу максимізувати прибутковість і оборотність категорій та лояльність споживача до магазину. Упровадження категорійного менеджменту передбачає зміну системи управління та організаційної структури господарського суб'єкту та прописування нових бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Перші публікації з категорійного менеджменту належать зарубіжним авторам, таким як Р. Варлі, Г.Ж. Верра, М. Дурбан, М.Дж. Зенор, М. Рафік, У.А. Таер, Ф. Шпеєр та інші. У працях цих дослідників розкрито основні положення нової концепції управління та описано досвід її впровадження на західних підприємствах. Для України дослідження категорійного менеджменту – це відносно новий напрям. До найбільш цікавих можна віднести роботи таких авторів, як В.А. Гросул, А.О. Єсютин, Є.В. Карпова, Д.В. Сидоров, С.В. Сисоєва, Е.А. Бузукова, В.В. Снегирьова. Останні публікації науковців і аналітиків-практиків присвячені здебільшого питанням впровадження категорійного менеджменту в практику управління підприємствами, а також реалізації окремих його функцій і завдань. Незважаючи на достатню кількість наукових розробок, проблема ще залишається недостатньо вивченою, відсутні дослідження, які би повною мірою відображали особливості формування та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі.

Вітчизняними та зарубіжними науковцями була висвітлена низка питань, пов'язаних із новою концепцією управління, – категорійним менеджментом. Але найчастіше в наукових працях дослідження категорійного менеджменту зводиться до загального опису його характеристик і майбутніх переваг від упровадження в діяльність підприємств. Однак недостатня увага приділяється саме дослідженням сутності об'єкта управління в категорійному менеджменті, тому в контексті вирішення проблем упровадження категорійного менеджменту у практику вітчизняного ритейлу дослідження сутності об'єкта управління є надзвичайно важливим.

**Мета статті** полягає в уточненні сутності та тенденцій об'єкта управління в категорійному менеджменті на підставі аналізу праць зарубіжних і вітчизняних науковців, з огляду на особливості діяльності підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичні аспекти категорійного менеджменту висвітлено у працях О. Войцехівського як «процес, який відбувається між блоками логістичного ланцюга, де категорії управляються як стратегічні бізнес-одиниці і забезпечують покращені фінансові результати завдяки зосередженості на задоволенні потреб споживача» [2, с. 42].

Заслугує на увагу і позиція В. Зайтекіна, який під категорійним менеджментом розуміє «процес управління асортиментом, за якого кожна категорія товару розглядається як самостійна бізнес-одиниця і ставить за мету максимальне задоволення потреб споживача, з одного боку, і підвищення ефективності співпраці між виробником і ритейлером – з іншого» [3, с. 12].

Термін «категорійний менеджмент» Н.К. Мойсеєва, Т.Н. Голіков та Ю.С. Долгачева трактують як «процес управління торговим підприємством, коли кожна категорія товару розглядається як окрема бізнес-одиниця, під час роботи з якою переслідуються цілі максимального задоволення потреб споживача і підвищення ефективності співпраці між виробником і ритейлером» [5, с. 103].

Дещо по-іншому визначають сутність категорійного менеджменту А. Веллхофф та Ж.Е. Масон: «Це процес, у якому одиницею управління є товарна категорія, а не одиничний бренд» [4, с. 39]. На думку С. Балакірева, категорійний менеджмент – «система управління асортиментом, в основі якої лежить виокремлення у структурі асортименту товарних категорій з подальшим управлінням ними як самостійними бізнес-одиницями» [1, с. 89]. Таким чином, аналіз представлених визначень

дає змогу дійти висновку, що під категорійних менеджментом варто розуміти технологію управління товарним асортиментом, оскільки в основі його концепції лежить орієнтація на задоволення потреб споживача.

Метою підготовчого етапу є визначення готовності до співпраці між підприємством торгівлі та виробниками (постачальниками), а також оцінка результативності для обох сторін від співпраці. На етапі дослідження та аналізу товарної категорії відбувається налагодження процесу категорійного менеджменту, формуються параметри конкретної категорії в діяльності підприємств торгівлі, у результаті чого рішення має ключове значення для конкурентної позиції торговельної мережі на ринку і визначення стратегії розвитку самої категорії (рис. 1).

Розглянемо детальніше особливості категорійного менеджменту на підприємствах торгівлі. Так, наприклад, в середньому близько 5–7% всіх категорій є для рітейлера цільовими. Характеристику концепцій категорійного менеджменту наведено у табл. 1. Якщо в магазині близько 100 категорій, то лише 5–7 категорій будуть для нього іміджевими і підтримуватимуть загальну стратегію мережі. Наприклад, в одній із мереж гіпермаркетів категорія «хліб» являється цільовою. Це означає, що всі покупці цієї мережі (і не лише цієї) знають, що в магазинах мережі можна купити будь-які сорти хліба за найвигіднішими цінами. У результаті покупці їдуть у магазини мережі навмисно, щоб придбати хліб.

Дуже часто цільовою категорією стають категорії дитячих товарів (від харчування до спеціальних засобів для прання дитячих речей). У цьому разі, визначаючи роль категорії як ключову, мережа намагається зберегти лояльність широкої маси покупців із рівнем доходу вище середнього. Тут ми говоримо про жінок (біль-

шесть покупців), заміжніх (роблять покупки для всієї родини, витрати на одну покупку більші), у яких є маленькі діти, зазвичай віком 25–35 років – цю цільову категорію покупців вважають однією з найблагодаєтніших, але її найважче задовольнити (мало часу на покупки, ретельно орієнтовані на інформацію та зручність у магазині).

До основних категорій відносять всі ті категорії, які надзвичайно важливі для покупця, але з тієї чи іншої причини не потрапили в розряд цільових та іміджевих. Як правило, це все те, що покупець очікує знайти на полицях звичайного супермаркету, те, без чого не можна уявити магазин самообслуговування (наприклад, молочні вироби; консерви; кондитерські вироби). Інша справа, що в тій чи іншій мережі у той чи інший період часу кожна з основних категорій може перейти в розряд або цільової, або, наприклад, сезонної.

До сезонних, що очевидно, можна віднести такі продукти, як засоби для взуття чи засоби від комарів, кетчупи, коробки з цукерками чи гірлянди на ялинку. Категорія компетентності та зручності найбільш складна для виявлення і розпізнавання. Це все те, що або приносить мережі додатковий прибуток, або те, що не є обов'язковим асортиментом, але допомагає цільовому покупцю оцінити цей магазин як компетентний в асортименті. Наприклад, якщо магазин орієнтований на групу покупців віком 25–45 років, менеджерів, молодих і енергійних, які стежать за новинками і модними тенденціями, то такою категорією може бути секція «суші» в кулінарії або невеликий відділ цигарок та віскі. Така категорія не повинна бути занадто широкою в плані асортименту чи частки в загальному обсязі продажів. Можна навести приклад із категорією батарейок, яка, не будучи ні ключовою, ні основною, тим не

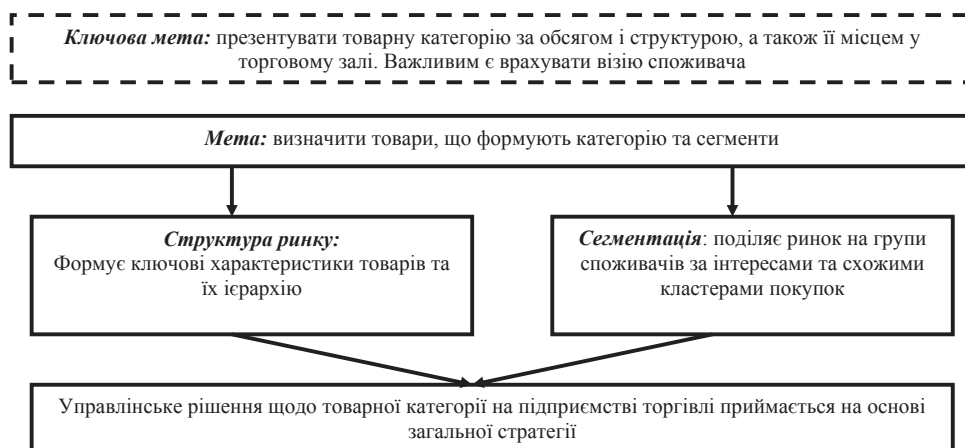


Рис. 1. Характеристика етапу дослідження та аналізу товарної категорії

## Концепції категорійного менеджменту

№	Концепція	Призначення категорії	Приклад	Сприйняття категорії покупцями
1.	Цільова	Категорія, що приваблює споживачів. Споживач обдумує, у який би магазин поїхати за покупками, думає про найважливіші для нього категорії і їде в магазин, де вони представлені найкраще. Категорія має високу важливість для більшості покупців	Свіже м'ясо	«Так, потрібно купити м'ясо, молоко та помідори... Любий, їдьмо в магазин П»
2.	Основна (рутинна)	Категорія, що підтримує розмір середнього чеку. Споживач спеціально планує покупку цих категорій в цьому магазині, але якщо раптом не знайде однієї з них, то буде дуже неприємно здивований	Олія	«Що це взагалі за магазин, в якому немає соняшникової олії?! Що, я тепер спеціально маю кудись заїжджати?»
3.	Сезонна	Категорія задовольняє сезонні потреби. Це товари, що актуальні для споживачів лише декілька місяців у році. Категорія залучає нових покупців у сезон (спеціальні пропозиції), дає змогу збільшити розмір середнього чеку (імпульсивні покупки) і створити додаткову цінність для споживача (зручність).	Зимова рідина в бак омивача	«Цього тижня обіцяють сніг, час змінювати шини. Ось висить реклама: «В магазині П колесо за 600 грн»... треба завтра подивитися, коли поїду туди за їжею»
4.	Імпульсивна (зручність)	Категорія створює додаткову цінність для магазину в очах покупця. Це товари, які покупець не планував купувати в цьому магазині (або взагалі не думав про їх покупку, або збирався їхати за ними в спеціалізований магазин), але побачив у торговому залі і вирішив купити.	Чайник	«О, як з'ясувалося, в цьому магазині можна купити чайник. У мене як раз зламався... Дуже зручно! Мабуть, не буду спеціально за ним їхати, куплю тут»
5.	Компетентність	Категорія приваблює в магазин особливі групи покупців, за рахунок цього залучаються нові споживачі, збільшується середній чек. Це свого роду цільова категорія, але зорієнтована не на всю аудиторію покупців, а на її окремі підгрупи.	Дитячі підгузки	«У магазині достатній асортимент підгузків і ціни низькі. Любий, їдьмо туди, якраз і продукти купимо».

менше допомагає покупцю створити цілісну картину магазину. У табл. 2. розглянемо особливості асортименту та цінової стратегії категорійного менеджменту.

Загальна схема процесу управління товарною категорією на підприємстві торгівлі представлена на рис. 2.

Таким чином, цілі категорійного менеджменту полягають, з одного боку, в максимальному задоволенні потреб покупців, а з іншого – у підвищенні ефективності співпраці між виробником (постачальником) та мережами роздрібною торгівлі. Тому категорійний менеджер – це фахівець вищої кваліфікації. Він відповідає за весь комплекс робіт із придбання та просування товарів певної, чітко сформованої асортиментної групи, встановлює ділові зв'язки з постачальниками або роздрібними операторами, шукає шляхи оптимізації витрат на постачання і логістику, організовує і курирує промозаходи.

Асортимент категорії, представлений у магазині, повинен відповідати ролі, яку ця категорія відіграє в загальному форматі. Весь асортимент категорій повинен відповідати асортиментним квотам, не допускати дисбалансу щодо пропозиції за однією групою категорій за рахунок розширення за іншими категоріями. Варто зауважити, що саме роль товарної категорії має важливе значення у формуванні адекватної комунікації між керівництвом та категорійним менеджером, оскільки формує спільного роду стратегію поведінки, залишаючи простір для деталей і тактики. Зазвичай ролі категорій не задані, тому весь асортимент, як правило, сприймається в межах підприємства роздрібною торгівлі як «важливий». Такий загальний підхід приводить до необґрунтованих витрат фінансових, трудових та людських ресурсів на досягнення невідповідних цілей у системі маркетингу відносин. Роль категорії задається у форматі магазину, й асортимент

Таблиця 2

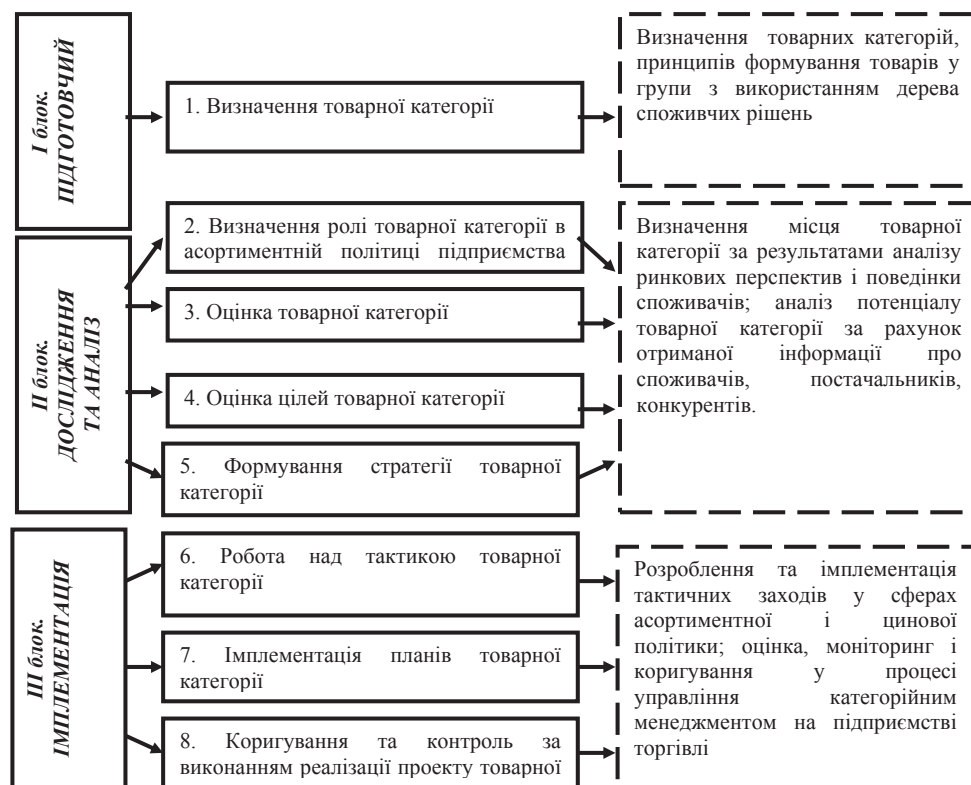
## Особливості асортименту та цінової стратегії категорійного менеджменту

Категорії	Частка обороту у валовій маржі	Важливість для покупця	Асортимент	Цінова стратегія	Позиція ритейлера на ринку по цій категорії
Цільова	Висока	Висока	Широкий і глибокий, кращий, ніж у конкурентів	Ціни нижчі або такі ж, як у конкурентів. Агресивне цінове промо	Лідерство, спеціалізація на цій категорії
Основна (рутинна)	Середня/Низька	Середня	На ширше і не глибше, ніж потрібно для задоволення типових потреб (як у конкурентів)	Ціни на тому ж рівні або трохи вищі, ніж у конкурентів	Паритет з основними конкурентами
Сезонна	Середня у сезон	Висока у сезон	Широкий у сезон	Ціни нижчі, ніж у конкурентів, а також нижчі, ніж у спеціалізованих мережах	Лідерство в сезон, переваги на боці спеціалізованих ритейлерів у сезон
Імпульсивна (зручність)	Низька	Низька	Мінімально достатній для задоволення базових потреб, тільки найбільше затребувані позиції та марки	Ціни такі самі або ненабагато вищі, ніж у спеціалізованих магазинах. Зіставляються із цінами конкурентів.	Паритет із конкурентами, відсутність спеціалізації у категорії; у спеціалізованих ритейлерів явні переваги
Компетентність	Середня	Висока для певної групи	Широкий і глибокий із позиції певної групи	Ціни нижчі, ніж у конкурентів, і нижчі, ніж у спеціалізованих ритейлерів. Агресивне цінове промо для вузької підгрупи	Лідерство порівняно з основними конкурентами, лідерство порівняно зі спеціалізованими ритейлерами за цінами, паритет із ними за асортиментом

категорії має їй відповідати. Наприклад, роль спеціалізації категорії у форматі передбачає найширший вибір товарів для всіх сегментів споживчих переваг і очікувань залежно від визначеного цінового сегменту. При цьому базова роль категорії вимагає наявності не широкого асортименту, а тільки позицій із найвищим рівнем попиту на ринку. Рішення допомагає виділити і забезпечити контроль за чотирма специфічними ролями категорій товарів, такими як пріоритетні категорії спеціалізації роздрібною мережі, що мають кращий вибір товарів за подібною ціною; базові категорії товарів масового споживання, що створюють основний обіг мережі; зручні категорії недорогих споживчих товарів повсякденного попиту, на покупку яких покупець витрачає мінімальну

кількість часу і зусиль; потенційні категорії товарів, що користуються попитом споживачів із високим ступенем лояльності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Усі автори сприймають концепцію категорійного менеджменту як концепцію управління. Розбіжності виявляються у тому, хто управляє (фізичний суб'єкт), де центр управління (юридичний суб'єкт); чим саме управляють (об'єкт управління). Вважаємо, що всю сукупність визначень концепції можна поділити на декілька груп. Одна частина визначень розкриває сутність категорійного менеджменту з акцентом на покращення роботи з асортиментом всередині самої торговельної мережі. Друга частина акцентує увагу на більш тісному зв'язку з виробником/постачальником у напрямі коопе-



**Рис. 2. Схема процесу управління товарною категорією на підприємстві торгівлі**

рації і взаємодії. До третьої частини можна віднести визначення із більш комплексним підходом, що охоплює внутрішні і зовнішні позиції та дії підприємства.

Таким чином, категорійний менеджмент як стратегічне співробітництво роздрібною оператором і постачальником, в межах якого сторони управляють категорією як стратегічною одиницею, дає змогу досягти зростання кате-

горії (збільшення продажів і прибутку) шляхом набору дій, орієнтованих на покупця. Використання адекватних інструментів категорійного товарного менеджменту дає змогу адекватно реалізувати товарну політику роздрібною підприємства, оптимізувати ефективність використання ресурсного потенціалу через збільшення ступеня реалізації очікувань споживачів у контексті його особливостей та тенденцій.

#### Список використаних джерел:

1. Балакирев С.В. Категорійний менеджмент в якості сучасного підходу до управління товарним асортиментом // Менеджмент в Росії і за рубежом. – 2006. – № 5 – С. 87–99.
2. Войцеховский О. Управление асортиментом по категорійному принципу // Мерчандайзинг: сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е.В. Ромата. – Харьков: Студцентр, 2003. – С. 65.
3. Затекин В. Управление асортиментом по категорійному принципу // Мерчандайзинг: сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е.В. Ромата. – Харьков: Студцентр, 2003. – С. 31.
4. Миргородская О.Н. Категорійний менеджмент як сучасна маркетингова технологія управління товарним асортиментом // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 17. – С. 36–40.
5. Моисеева Н.К., Голиков Т.Н., Долгачева Ю.С. Менеджмент категорій і мерчандайзинг в розничной торговле // Маркетинг. – 2005. – № 2(81). – С. 101–108.
6. Сысоева С.В., Бузукова Е.А. Категорійний менеджмент. Курс управления асортиментом в рознице (+CD). – СПб.: Питер, 2008. – 336 с.
7. Dirban, M. (2007). Driving Sustainable Growth Through Category Management // www.kamcity.com.
8. SKU – Stock Keeping Unit // Энциклопедия бизнеса. Маркетинг // profmeter.com.ua.
9. Speer, F. (1994). Kompetenz als Erfolgsstrategie – Warengrippen management: Kooperation zwischen Handel und Industrie unerlässlich. DIH, 38(6): 12–16.
10. Thayer, W.A. (1994). A Category Management Rx from Doctor Harris. Frozen Food Age, 42(10): 1–24.

11. Verra, G.J. (1997). Category Management: a matter of joint optimization / Nyenrode Research Papers Series. Universiteit Nyenrode Research Centers of Universiteit Nyenrode. The Netherlands Business School // [www.kamcity.com](http://www.kamcity.com).

12. Zenor, M.J. (1994). The Profit Benefits of Category Management. Journal of Marketing Research, 5: 202–231.

**Biliavska Yu.V.**

## **FEATURES AND TRENDS OF CATEGORY MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES**

Categorical management in this case becomes the basis of the management of the trade company: to achieve these goals, all the subdivisions and business processes of the companies are directed. Thus, the categorical manager is responsible for taking decisions and obtaining the maximum economical effect.

Categorical management can be implemented both by the readers and by the producers.

Domestic and foreign scholars have covered a number of issues related to the new management concept – categorical management. But most often in research papers, categorical management is reduced to a general description of its characteristics and future benefits from the introduction into the activities of enterprises. However, insufficient attention is paid to studying the essence of the object of management in categorical management, therefore, in the context of solving the problems of introducing categorical management into the practice of domestic retail research, the essence of the object of management is extremely important.

The purpose of the article is to clarify the essence and trends of the object of management in categorical management based on the analysis of works of foreign and domestic scientists taking into account the peculiarities of the activity of enterprises of trade.

Categorical management, as a strategic cooperation between the retail operator and the provider, within which the parties manage the category as a strategic unit, can achieve a category growth (increased sales and profits) through a set of actions targeting the buyer.

**Key words:** category management, commodity stocks, retail, assortment, demand, concept, category, enterprise.