

**Лизанець Анжела Гейзівна,**  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та управління економічними процесами,  
Мукачівського державного університету

## **КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ**

Необхідність підтримки доходності бізнесу, постійне розширення асортименту продукції, варіація цінової політики виробників спонукає роздрібні торговельні підприємства застосовувати конкурентні технології та сучасні системи управління. З огляду на це великі перспективи у даній сфері має категорійний менеджмент.

Для виробників продукції широкого вжитку категорійний менеджмент виступає вищою сходинкою товарної політики і є інструментом максимального задоволення потреб споживачів, інтересів дистриб'юторів, роздрібних мереж. Для ритейлера товарів широкого вжитку категорійний менеджмент є альтернативним підходом до управління асортиментом, що дозволяє максимізувати прибутковість і оборотність категорій, а також лояльність споживача до конкретного магазину чи торгової точки.

У сучасній фаховій літературі досі немає єдиного визначення поняття «категорійний менеджмент». Найбільш поширеним [1] є варіант, згідно з яким «це процес управління асортиментом, за яким кожна товарна категорія розглядається як самостійна бізнес-одиноця». Дане визначення акцентує увагу на важливості асортиментної категорії як бізнес-одиноці, що є новітньою позицією щодо попередніх методів управління асортиментом.

Згідно визначення від ECR Board (США, 1995 р) «категорійний менеджмент – це процес, що відбувається між блоками логістичного ланцюжка, де категорії управляються як стратегічні бізнес-одиноці та забезпечують поліпшені фінансові результати завдяки зосередженню на задоволенні потреб споживача» [2, с. 94]. У цьому визначенні термін «логістичний ланцюжок» дає розуміння, що категорійний менеджмент є концепцією не окремого підприємства, а партнерською програмою.

До юридичних суб'єктів, задіяних у партнерстві, належать: виробниче підприємство, посередник (логістична компанія), торговельне підприємство (оптової або роздрібної торгівлі).

Узагальнюючи різні трактування категорійного менеджменту, вважаємо за доцільне розглядати його як сучасну технологію управління потоками товарних категорій та оптимізації роботи всього ланцюга поставки, за яким товарні категорії виступають як самостійні бізнес-одиниці, менеджер категорії ритейлу має всі можливості, повноваження й відповідальність, як особистий підприємець, а асортимент оптимальних товарних запасів ритейлу в реальному часі за обсягами й структурою задовольняє потреби споживачів.

В основі категорійного менеджменту лежать поняття життєвого циклу товарів, типів споживчої поведінки, мерчандайзингу й технологій просування товарів [3, с. 11-12]. Схожість і розходження споживчих характеристик товарів допомагають групувати товарні асортименти магазину за категоріями, що дає можливість управляти останніми як окремими бізнес-одиницями.

Етапами реалізації категорійного менеджменту є:

- виділення категорій;
- визначення ролі кожної з категорій;
- оцінювання категорій;
- встановлення цілей для категорій;
- вибір категорійних стратегій та визначення відповідних тактик;
- реалізація запланованих дій та аналіз результатів.

Вихідною базою для здійснення управління категоріями є чітке встановлення позиціонування підприємства та його конкурентної стратегії.

Для кожної виділеної категорії визначається її роль на основі крос-категоріального аналізу з урахуванням позиціонування та стратегії підприємства. Згідно з ролями категорій для підприємства реалізовується балансування асортименту по ширині.

Оцінка категорій, як правило, здійснюється на основі ABC та XYZ аналізу. Таким чином визначається, які категорії потребують доопрацювання та в якому

напрямі. Відповідно, формуються цілі по кожній категорії. Встановивши певні цілі перед кожною категорією, можна збалансувати асортимент за глибиною: в категорії залишають тільки ті товари, що задовольняють поставленим цілям.

Наступним етапом є побудова стратегії для досягнення поставлених цілей. Вона передбачає визначення стратегічних рішень за елементами маркетингового комплексу щодо всіх категорій.

При роботі над асортиментом із застосуванням концепції категорійного менеджменту у роздрібній торговій мережі особливу увагу слід приділити аналізу власних продаж, що може бути здійснене з допомогою ABC та XYZ аналізу.

ABC-аналіз як інструмент формування асортиментної політики на засадах категорійного менеджменту полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників [4]. В основі методу лежить принцип Парето: 20 % усіх товарів дають 80 % обігу. Для класифікації товарів за методом ABC використовується обсяг продаж. Категорія «А» включає товари, обсяг продаж яких становить 80% загального обсягу. Як правило, у цю категорію потрапляє від 5 до 20% номенклатури. У категорії «В» знаходиться 1/3 найменувань товарів з 15-%им обсягом продаж. До категорії «С» належать усі інші позиції номенклатури.

На практиці доцільним є комбінування ABC-аналізу з XYZ-аналізом, в основі якого лежить розрахунок коефіцієнта варіації продажу для кожного товару за визначений період часу [5]. За значенням коефіцієнта варіації товари групують у три категорії. До категорії «Х» відносяться товари, що характеризуються стабільною величиною споживання і високою точністю прогнозу ( $K_{\text{варіації}}$  в межах 0 — 10%). Категорія «У» — це запаси, споживання яких характеризується відомими тенденціями (наприклад, сезонними коливаннями попиту) і середніми можливостями прогнозування ( $K_{\text{варіації}}$  в межах 10 — 20%). Запаси категорії «Z» споживаються нерегулярно і характеризуються невисокою точністю прогнозування ( $K_{\text{варіації}}$  вище 20%).

Таким чином, АВС-аналіз дозволяє виділити товари, які користуються найбільшим та найнижчим попитом, а ХУZ-аналіз – дати оцінку стабільності прогнозування продаж з тієї чи іншої групи товарів. Об'єднання цих двох методик дозволяє дати досить повну характеристику ефективності асортиментної політики підприємства, а також оптимізувати її.

Відповідно до теорії категорійного менеджменту, у будь-якій товарній категорії повинні бути наявні товари усіх ролей без винятку. Якщо категорія містить у складі надто велику кількість товарів, тоді рольовий аналіз можна проводити на нижчих рівнях ієрархії – для підкатегорій, груп тощо.

Ще одним методом, з допомогою якого може бути здійснений рольовий аналіз категорій при управлінні товарним асортиментом на підприємстві роздрібною торгівлі, є кластерний аналіз, а саме метод k-середніх [6]. При цьому важливо зауважити, що оскільки параметри націнки та обсягів продаж вимірюються в різних одиницях, для коректного визначення відстаней між точками необхідно нормалізувати ці параметри, що може бути виконане за допомогою методу відносної нормалізації.

Упровадження категорійного менеджменту передбачає зміну системи управління, організаційної структури господарського суб'єкту та прописування нових бізнес-процесів. Ці заходи потребують часу і зусиль з боку керівництва, проте ефект від застосування даної технології є суттєвим. Він знаходить своє відображення у нарощуванні кінцевих фінансово-економічних показників господарської діяльності, формуванні позитивного іміджу підприємства, привернення уваги споживачів і підвищення рівня задоволення їх попиту на товари різних груп і категорій.

#### **Список використаної літератури:**

1. Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту [Текст] / О. Крещенко // Економіка. - № 4 (124) липень-серпень 2013 р. – с. 39-44.

2. Ковалев К. Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К. Ю. Ковалев, С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. - СПб. : Питер, 2007. - 272 с.
3. Сысоева, С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице [Текст] / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. - СПб.: Питер, 2011. - 288 с.
4. Сирош В. ABC-анализ: методика проведения / Виталий Сирош - [Электронне джерело]. – Режим доступу до джерела: [www.marketing-ua.com](http://www.marketing-ua.com).
5. Стернюк О.Б. Аналіз методів формування товарної політики підприємства / О.Б. Стернюк // Збірник наукових праць Львівського політехнічного НУ, 2004. -[Електронне джерело]. – Режим доступу до джерела: <http://ena.lp.edu.ua>.
6. Ткаченко, О. М. Метод кластеризації на основі послідовного запуску k-середніх з обчисленням відстаней до активних центроїдів / О. М. Ткаченко, Н. О. Біліченко, О. Ф. Грійо-Тукало, О. В. Дзись // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2012. – Т.14. – №1. – С. 25-34.

**Максименко Діана Вікторівна,**  
к.е.н., доцент кафедри обліку і  
оподаткування та маркетингу,  
Мукачівського державного університету

## **БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**

У сучасних умовах довгостроковий розвиток підприємства має особливе значення. Основними факторами, що впливають на результати діяльності у перспективі здійснює професійне стратегічне планування, ефективність бізнес-процесів, знання та кваліфікація працівників, корпоративна культура, інновації та організаційні покращення.