



Отримано: 27 лютого 2020 р.

Прорецензовано: 02 березня 2020 р.

Прийнято до друку: 05 березня 2020 р.

e-mail: nvm17@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2020-16(44)-74-80

Микитенко Н. В. Категорійний менеджмент в системі 3D: теоретичні та практичні аспекти. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2020. № 16(44). С. 74–80.

УДК: 005:658.628

JEL-класифікація: M 190

Микитенко Неля Володимирівна,кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Київського національного торговельно-економічного університету**КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ 3D:
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

У статті описано загальну концепцію категорійного менеджменту в порівнянні з класичною товарознавчою парадигмою. Критичний аналіз сутності та природи поняття «категорійний менеджмент» дав змогу сформулювати авторський варіант терміна. Запропоновано схему розподілу ролей між учасниками 3D-системи категорійного менеджменту. Проведено аналіз головних перешкод щодо впровадження категорійного менеджменту в Україні та, з іншого боку, представлено позитивні результати імплементації категорійного менеджменту на вітчизняних підприємствах, що підтверджують його високу результативність.

Ключові слова: категорійний менеджмент, товарна категорія, виробник, постачальник, споживач, підприємство роздрібною торгівлі.

Микитенко Неля Владимировна,кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
Киевского национального торгового-экономического университета**КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ 3D:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

В статье описана общая концепция категорийного менеджмента в сравнении с классической товароведческой парадигмой. Критический анализ сущности и природы понятия «категорийный менеджмент» позволил сформулировать авторский вариант термина. Предложена схема распределения ролей между участниками 3D-системы категорийного менеджмента. Проведен анализ главных препятствий по внедрению категорийного менеджмента в Украине и, с другой стороны, представлены положительные результаты имплементации категорийного менеджмента на отечественных предприятиях, подтверждающие его высокую результативность.

Ключевые слова: категорийный менеджмент, товарная категория, производитель, поставщик, потребитель, предприятие розничной торговли.

Nelia Mykytenko,Ph.D., Associate Professor, Department of Management
Kyiv National University of Trade and Economics**CATEGORICAL MANAGEMENT IN 3D SYSTEM:
THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS**

The general concept of categorical management in comparison with the classical commodity paradigm is considered in the article. A critical analysis of the essence and nature of the concept of "categorical management" made it possible to formulate the author's version of the term. The scheme of role distribution between participants of 3D-categorical management system is offered. The main obstacles to the implementation of categorical management in Ukraine are analyzed. On the other hand, the positive results of the implementation of categorical management at domestic enterprises are presented, which confirm its high efficiency.

Keywords: categorical management, product category, manufacturer, supplier, consumer, retail company.

Постановка проблеми. «Існує лише один бос, і це покупець. Він може звільнити будь-якого співробітника компанії, навіть директора, просто витративши гроші де-небудь ще», – висловлена засновником Wal Mart Семом Уолтоном теза сьогодні, як ніколи, набуває актуальності та важливості [1]. Нині споживачі стали більш практичними, вибагливими і розпещеними широким спектром можливостей для задово-

лення своїх потреб, починаючи з омніканальності продажу та завершуючи створенням єдиного інформаційного простору з персоналізованими послугами й інтеграцією оффлайн- та онлайн-торгівлі. У зв'язку з цим повсякденна діяльність сучасного підприємства роздрібної торгівлі перетворилася на поле запеклої боротьби за кожного споживача, що наполегливо актуалізує необхідність відшукування невикористаних резервів підвищення привабливості підприємства для покупців.

При цьому екстенсивний шлях розвитку лише за рахунок позикових коштів вже більше не приносить підприємствам очікуваного результату, а тільки призводить до зниження фінансової міцності шляхом скорочення обсягів прибутку та наростання заборгованості [2, с. 117]. Дієвим сучасним знаряддям інтенсивного напрямку розвитку підприємств роздрібної торгівлі, яке спрямоване на забезпечення тісної співпраці зі споживачами і максимального задоволення споживчих потреб та посилення лояльності їх до підприємства, може стати впровадження категорійного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням категорійного менеджменту присвячено наукові праці таких вітчизняних та іноземних теоретиків і практиків: С. В. Балакірєв, Ю. В. Білявська, К. А. Бузукова, В. А. Гросул, М. Дурбан, Н. Б. Льченко, Р. Званка, В. М. Кисельов, О. В. Крещенко, Д. Леманн, І. С. Марченко, О. М. Миргородська, Дж. О'Брайєн, С. О. Сисоєва, В. В. Снегірьова, О. Ю. Стребкова та ін. [3-17]. Наукові дослідження вказаних авторів переважно стосуються концептуально-теоретичних засад нової управлінської концепції та особливостей її впровадження в діяльність реальних підприємств на рівні функційно-процесних рекомендацій.

Попри високу значущість проведених науковцями досліджень категорійного менеджменту, слід констатувати, що більшість авторів зосереджують увагу або на взаємозв'язку ритейлера зі споживачем, або на його співпраці з виробником (постачальником) категорій товарів, проте дослідження особливостей управління товарним асортиментом в 3d-площині та його практичної реалізації під цим кутом зору в науковій літературі представлено недостатньою мірою.

Мета дослідження полягає у визначенні природи, сутності та вітчизняних особливостей здійснення категорійного менеджменту в системі взаємовідносин «споживач – ритейлер – виробник (постачальник)».

Виклад основного матеріалу. Підхід категорійного менеджменту, який було започатковано в американських компаніях в 80-90-х рр. ХХ ст., концентрує в руках категорійного менеджера повний масштаб повноважень щодо оптимізації всього ланцюга постачання певної товарної категорії, починаючи від закупівлі товарів та завершуючи їх реалізацією кінцевому споживачеві. Тому в широкому розумінні цей підхід спрямований на взаємне узгодження інтересів споживача, виробника (постачальника) та самого ритейлера. Оскільки кожен з учасників ринку має свої цілі в системі товароруку, категорійний менеджмент покликаний поєднати їх інтереси в єдину узгоджену 3d-площину.

Згідно з традиційною класичною концепцією функції управління асортиментом розподіляються між різними підрозділами: так, відділ закупівлі має відповідати за пошук постачальників, укладання договорів та приймання товарів; відділ продажу – робити викладку товарів у торговельній залі і на полицях та своєчасно поповнювати товарні запаси; відділ маркетингу повинен займатися маркетинговими дослідженнями, рекламою, промозаходами; планово-економічний відділ – встановлювати роздрібні ціни на товари. Проте на практиці буває так, що підрозділи конфліктують або конкурують один з одним, оскільки мають певні розбіжності в цілях та розстановці пріоритетів у своїй роботі. Це часто перешкоджає досягненню головної мети підприємства. Однак у вузькому розумінні концепція категорійного менеджменту зорієнтована на розгляд кожної товарної категорії як окремої самостійної зони відповідальності, починаючи з вибору асортименту та до моменту продажу товарів. Тобто всі бізнес-повноваження щодо управління товарною категорією зосереджуються в єдиному центрі керування, що вже априорі запобігає неузгодженості та конфліктності на різних ділянках ланцюгу створення цінності. Причому, якщо класична товарознавча концепція робить ставку на товарі з його споживчими властивостями та якістю, то категорійний менеджмент має ціннісну орієнтацію на споживача та його потреби.

В економічній літературі представлена ціла низка визначень категорійного менеджменту. Так, бізнес-тренер, консультант компанії BCG Academy В. В. Снегірьова, яка однією з перших почала вітчизняні дослідження в цій сфері, пропонує таке визначення: категорійний менеджмент становить процес управління торговим асортиментом магазину з метою його розвитку відповідно до величини і структури споживчого попиту і за умови ефективного використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів [12, с. 83].

Більш спрощене визначення дає її колега В. М. Кисельов, розуміючи під категорійним менеджментом діяльність щодо управління асортиментом товарів всередині організації, яка призначена для упорядкування та оптимізації всіх операцій, які належать до певної товарної категорії [8, с. 7].



Схожі трактування дають науковці Ю. В. Білявська та О. М. Миргородська, представляючи категорійний менеджмент як маркетингову технологію управління товарним асортиментом, в основі якої лежить орієнтація на задоволення потреб споживача [4, с. 83; 11, с. 38].

Цікавою є точка зору С. В. Балакірева, який трактує категорійний менеджмент як систему управління асортиментом, в основі якої лежить виділення в структурі асортименту товарних категорій з подальшим управлінням ними як самостійними бізнес-одинацями з метою підвищення ефективності бізнес-комунікацій між виробником і наступними ланками для найбільш повного задоволення запитів цільової аудиторії [3, с. 3].

Під іншим кутом зору бачить зазначене поняття О. В. Крещенко, яка інтерпретує категорійний менеджмент як новітню стратегію переходу від конфронтації між виробником і ритейлером до взаємовигідного співробітництва [9, с. 41].

Отже, враховуючи висловлені точки зору, ми сформулювали власний варіант визначення: категорійний менеджмент представляє собою управління торговим асортиментом на засадах виділення в ньому товарних категорій, що спрямоване на підвищення бізнес-результатів підприємства, взаємовигідну інтеграцію і співпрацю між всіма учасниками системи товароруку, формування лояльності споживачів та оптимальне задоволення їх потреб.

Важливо розуміти, що побудова ефективної та потужної системи категорійного менеджменту в ритейлі має ґрунтуватися на стратегічному альянсі між підприємством роздрібною торгівлі та постачальниками (виробниками). Таке співробітництво можливе лише за умови високого ступеня довіри та налагодження ефективного взаємозв'язку між ритейлером та постачальниками. Так, за результатами опитування представників 96 вітчизняних роздрібних мереж, яке було проведено фахівцями Медіа Групи TradeMaster Group (в ході опитування 40% респондентів представляли національні роздрібні мережі, а 60% – регіональні), аж 37% підприємств роздрібною торгівлі висловили бажання та готовність надати виробникам (постачальникам) роль *капітана категорії* на рівні безперешкодного обміну інформаційними даними по категорії, оптимізації асортименту категорії, ціноутворення та управління товарними запасами [18]. Стратегічний приціл такого тандему цілком доречний та виправданий, адже постачальник та виробник є справжніми експертами своєї категорії, спрямовують значні інвестиції у маркетингові дослідження, тому філігранно орієнтуються в стані, тенденціях і перспективах розвитку ринку своїх товарів та товарної категорії в цілому.

З іншого боку, більшість постачальників лише на словах виконують роль капітана категорії. Не номінально виконують обов'язки бізнес-партнерів в системі категорійного менеджменту переважно великі компанії-постачальники західного походження, наприклад, «Данон Україна», Nestle, Procter&Gamble, Coca-Cola [19]. Причому результати такого «капітанства» просто вражають: посилення проникнення категорії в чеках – близько 34%, а середнього чека в категорії – 15–20%. В середньому, завдяки подібним проектам, у ритейлера по категорії відбуваються зростання товарообороту і прибутку на 5–20% [20].

Роль *фокуса* або *орієнтира* в системі категорійного менеджменту відведена споживачеві. Маючи визначені запити і вподобання, зумовлені конкретною усвідомленою незадоволеною потребою, він посідає ключове місце в сучасній системі управління асортиментом та диктує загальні правила гри, засновані на логіці вибору товарів, що має бути покладена в основу виокремлення товарних категорій. Також споживач забезпечує реалізацію потенціалу росту тієї чи тієї категорії товарів.

Аналізуючи фокусуючу роль споживача в категорійному менеджменті, слід відзначити, що з плином часу його бачення «ідеального магазину» суттєво змінюється (рис. 1). Якщо в 2013 р. споживач віддавав перевагу торговим точкам з найнижчими цінами, то на сьогоднішній день запити споживачів змістилися від пошуку дешевого товару, зручного розташування магазину та широкого асортименту товарів до можливості додаткового обслуговування – оплачувати товари карткою, отримувати ефективну роботу кас тощо. Причому за умови збільшення доходів українців основну частину витрат вони вже не готові спрямовувати на продукти першої необхідності, як п'ять років тому, в них з'являється додатковий інтерес – купувати яскраві враження [21].

І нарешті, почесна роль *драйвера товарної категорії* в ланцюгу створення цінності передбачена ритейлеру. Саме він є посередником між капітаном та фокусом категорії. В його руках товарна категорія перетворюється на потужну зброю, якою можна завоювати прихильність споживача і тим самим задовольнити інтереси й амбіції виробників або постачальників категорії. Свою роль підприємства роздрібною торгівлі можуть реалізувати в площині цінової політики в категорії, формування асортименту товарної категорії, управління торговельним простором, презентації і розташування товарів, а також їх просування або наближення до споживача.

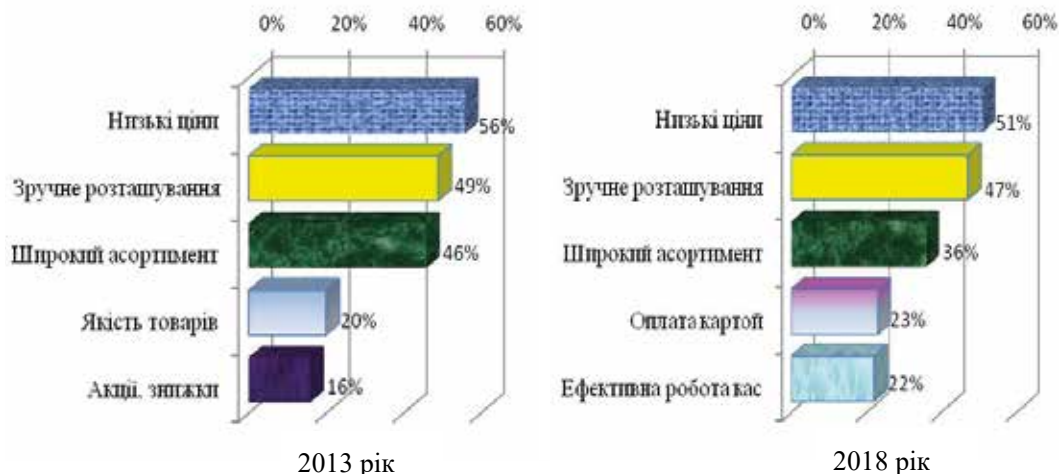


Рис. 1. ТОП-5 факторів ідеального магазину очима споживачів

Джерело: складено за [21].

Варто констатувати, що сьогодні категорійний менеджмент вже не сприймається вітчизняними підприємствами як дещо нереалістичне та таке, що не варте уваги з тих чи тих причин. З метою з'ясування успішності впровадження категорійного менеджменту в роздрібній торгівлі України скористаємося результатами опитування представників вітчизняної роздрібно торгівлі фахівцями Медіа Групи TradeMaster Group [18]. Той факт, що понад половина опитаних або вже впровадили систему категорійного менеджменту, або знаходяться в процесі її впровадження, а 34% опитаних планують впровадити новітню технологію управління товарним асортиментом найближчим часом, підтверджує, що в Україні «лед тронулся» (рис. 2).

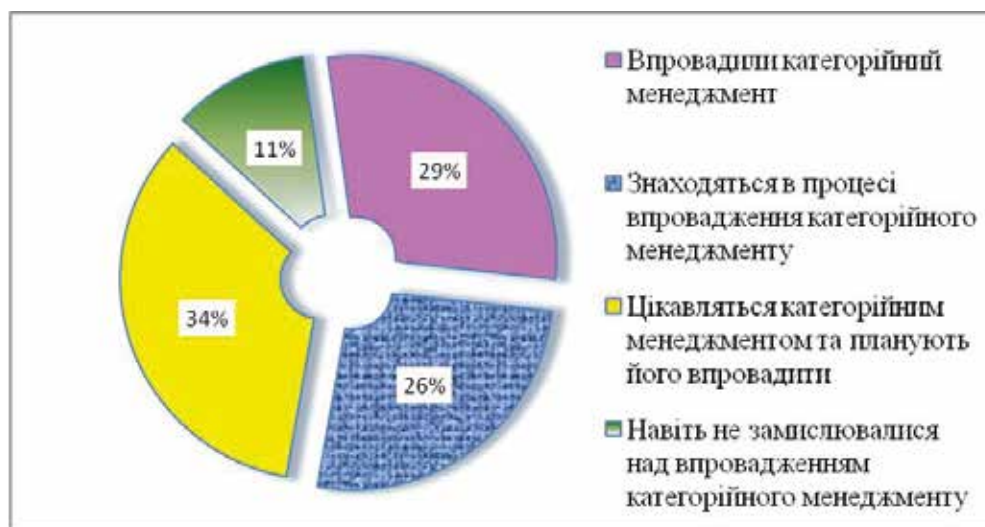


Рис. 2. Показники впровадження категорійного менеджменту в діяльність вітчизняних підприємств роздрібно торгівлі

Джерело: складено за [18].

Серед найбільш відомих компаній, які впровадили категорійний менеджмент, можна назвати корпорацію RedHead (мережу дитячих магазинів Антошка), ТОВ «Епіцентр-К», мережі магазинів «Велика Кишенька», Comfy, Космо «Суматра-ЛТД», ТОВ «Ашан Україна гіпермаркет», компанію Metro Cash&Carry, мережу універсамів «Копійка» та «Обжора», сигарний дім «Фортуна», компанію Kasta.ua, мережу спортивних магазинів «Спортмайстер», магазин рибальських товарів Lucky fisher, ТОВ «Еспрес-Продукт», Зоомагазин rethouse.ua, ТОВ «Тард Ровел Україна», мережу магазинів «Апельмон», мережу аптек «Віталюкс», мережу АЦ «Світ Рослин», ТОВ «Роса Рітейл», ТОВ «Рітейл Україна», ТОВ «Карпатські Мінеральні Води», ТОВ «Аква Косметікс Груп», магазин професійної косметики Beauty-prof, ТОВ «Кер-



нел-Трейд», мережу магазинів «Аврора» тощо.

Отож, тетраедр поділу ролей між основними учасниками системи категорійного менеджменту представлено на рис. 3.



Рис. 3. Тетраедр поділу ролей в системі категорійного менеджменту

Джерело: складено автором самостійно.

Слід зауважити, що категорійний менеджмент не є універсальними ліками від усіх недугів сучасної сфери роздрібної торгівлі та не гарантує негайних результатів, тому закономірно виникає питання, чи варта гра свічок. Кожному підприємству потрібно обирати самостійно. Проте варто зважити на позитивний досвід впровадження категорійного менеджменту. Так, підприємства роздрібної торгівлі, які перейшли на систему категорійного менеджменту, констатують, що в них мали місце представлені на рис. 4 позитивні зрушення [18]. І лише 6% респондентів зізналися, що в їх компаніях відсутня позитивна динаміка після впровадження категорійного менеджменту.

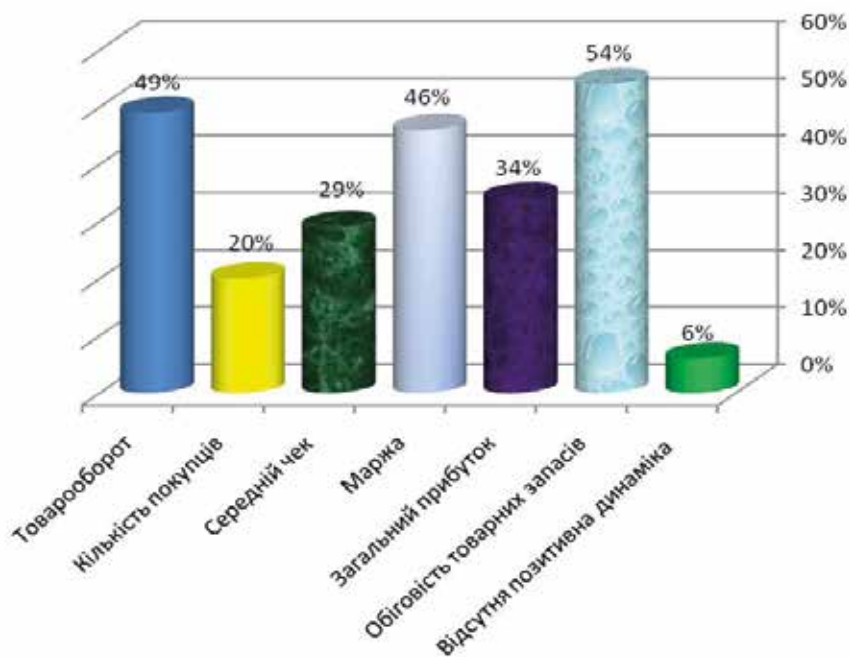


Рис. 4. Позитивна динаміка фінансових результатів після впровадження категорійного менеджменту

Джерело: складено за [18].

На думку С. Дмитрієвої, тренера-практика та відомого експерта в роздрібній торгівлі, вагомим проблемою впровадження категорійного менеджменту в Україні є неготовність інвестувати гроші у вивчення споживача на своїй території, а також неврахування динаміки та потенціалу товарної категорії в основних конкурентів та в цілому в торговельному каналі [22]. Основні складнощі впровадження категорійного менеджменту в Україні узагальнено представлені на рис. 5.

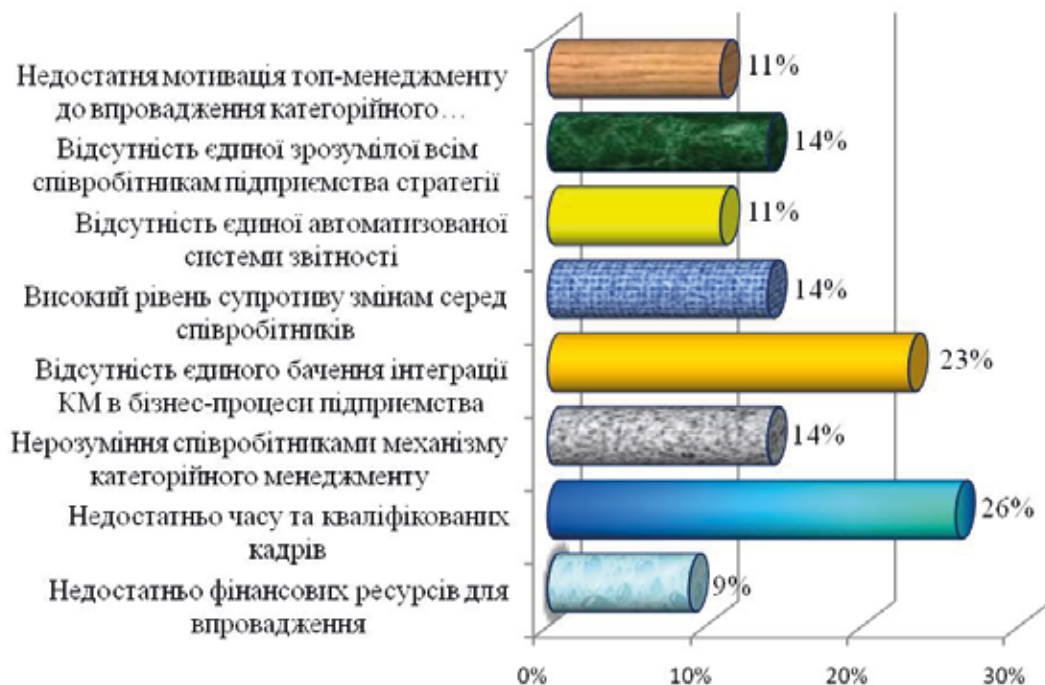


Рис. 5. Основні складнощі впровадження категорійного менеджменту в діяльності вітчизняних підприємств роздрібно торгівлі

Джерело: складено за [18].

За рис. 5 можна зробити висновок, що головною перешкодою до впровадження категорійного менеджменту в Україні є дефіцит кваліфікованих кадрів, обізнаних на категорійному менеджменті, та складнощі інтегрувати концепцію категорійного менеджменту у відпрацьовані бізнес-процеси підприємства, а також нерозуміння багатьма співробітниками механізму нової системи управління. Крім того, декотрим працівникам, які звикли працювати у стабільних умовах, важко прийняти новації, через що вони схильні чинити певний супротив. Доцільно також згадати низьку ефективність використовуваних на підприємствах аналітичних інформаційних систем, які не пристосовані до щоденного аудиту продаж та маржинальності в рамках товарної категорії, оцінки динаміки категорії на ринку, її частки та пенетрації, частоти купівлі в категорії, роботи з середнім чеком, сегментування ринку та вибудовування дерева купівельних рішень тощо.

Висновки. В сучасних умовах ринку покушця ефективним сучасним напрямом розвитку підприємств роздрібно торгівлі, який забезпечує збалансований і гармонійний асортимент товарів та зорієнтований на встановлення міцного емоційного зв'язку підприємства зі споживачем, є категорійний менеджмент. Новий підхід до управління асортиментом покликаний забезпечити кореспондування запропонованого споживачеві асортименту зі споживчою логікою задоволення нагальних потреб. Перехід до нового управлінського підходу заснований на налагодженні конструктивного діалогу між підприємством торгівлі і виробниками (постачальниками) товарів, а також на формуванні максимальної споживчої цінності.

Авторський варіант визначення категорійного менеджменту передбачає його спрямованість на підвищення бізнес-результатів ритейлера, взаємовигідну інтеграцію і співпрацю між всіма учасниками системи товароруху, формування лояльності споживачів та оптимальне задоволення їх потреб.

Проведене нами дослідження аргументовано довело, що найвищої ефективності категорійний менеджмент досягає лише за умови відведення виробнику або постачальнику товарів ролі капітана категорії, споживачеві – ролі фокуса в системі категорійного менеджменту, а безпосередньо ритейлеру – ролі потужного драйвера товарної категорії.



Водночас керівництво вітчизняних підприємств торгівлі повинно усвідомлювати, що шлях переходу до нового управлінського категорійного мислення хоч і тернистий та зорієнтований на наполегливу командну роботу в довгостроковій перспективі, проте дає змогу отримання синергетичного ефекту у вигляді збільшення маржі від продажу товарів категорії, зростання ефективності використання торговельної площі, прискорення обіговості товарних запасів, підвищення лояльності споживачів до категорії.

Література:

1. Walton Sam, Huey John. (1993) *Made in America*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.
2. Хваль Ю. Упровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (4). С. 117–122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12%284%29__28
3. Балакирев С. В. Категорійний менеджмент в качестве современного подхода к управлению товарным ассортиментом. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2006. № 5. С. 3–11.
4. Білявська Ю. В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2017. № 4 (60). С. 81–88.
5. Білявська Ю. В. Категорійний менеджмент: сьогодення, постулати та філософія. *Международный научно-практический журнал «Логистика проблемы и решения»*. 2018. № 2 (75). С. 16–23.
6. Гросул В. А. Управління торговим простором у системі управління товарними категоріями. *Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.* Вип. 30. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. С. 125–135.
7. Ильченко Н. Б. Новые подходы к категорийному менеджменту. *Международный научно-практический журнал «Логистика проблемы и решения»*. 2018. № 2 (75). С. 26–29.
8. Кисельов В. М. Категорійний менеджмент : навч. пос. URL: https://www.academia.edu/30185815/Категорийний_менеджмент.
9. Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту. *Економіка*. 2013. № 4 (124). С. 39–44.
10. Марченко И. С. Категорійний менеджмент в коммерции: инструмент управления ассортиментом товаров в розничной торговле. *Вестник МГТУ*. Т. 14. 2011. № 1. С. 25–29.
11. Миргородская О. Н. Категорійний менеджмент как современная маркетинговая технология управления товарным ассортиментом. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. 2014. № 17. С. 36–40.
12. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 416 с.
13. Стребкова О. Ю. Управление товарными категориями. *Маркетинг*. 2008. № 2 (99). С. 45–49.
14. Сысоева С. В. Категорійний менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице (+ электронное приложение). Санкт-Петербург : Питер, 2015. 400 с.
15. Durban M. (2007) *Driving Sustainable Growth Through Category Management*. URL: www.kamcity.com.
16. Zwanka R.J. (2016) *Principles of Category Management*. Createspace Independent Pub.
17. O'Brien J. (2015) *Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. McGraw-Hill Contemporary.
18. Украинские ритейлеры – о результатах внедрения категорийного менеджмента в своих сетях. URL: <https://trademaster.ua/articles/312337>.
19. Почему будущее – за категорийным менеджментом? URL: <https://trademaster.ua/articles/312261>.
20. Хорош тот поставщик, который мечтает стать капитаном (блиц-интервью с экспертом). URL: <https://trademaster.ua/articles/1287>.
21. Что происходит с украинским потребителем – аналитика компании KANTAR. URL: <https://trademaster.ua/articles/312977>.
22. Почему не работает категорийный менеджмент в компаниях и что нужно для его успешного внедрения? URL: <https://trademaster.ua/articles/312379>.