

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

<https://doi.org/>

© Моторнюк У. І., Стельмах І. В., 2021

Категорійне управління ще починаючи із 2000-х років набуває неабиякої популярності в світі. На вітчизняному ринку ажіотаж щодо категорійного менеджменту розпочався лише з 2015 р. Його переваги очевидні порівняно з традиційною моделлю управління, проте категорійний менеджмент не є універсальним вирішенням усіх проблем. Дані свідчать, що позитивного ефекту від впровадження категорійного управління не спостерігалось лише на 6 % підприємств, в решти компаній категорійний менеджмент зумовив: зростання оборотів, маржі, середньостатистичного чека, обігу запасів, збільшення кількості клієнтів та загального прибутку. Все це свідчить про те, що проблемам впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах варто протидіяти та вирішувати їх, адже це допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** категорійне управління; категорійний менеджер; асортимент; категорія товарного асортименту; товар; бізнес-одиниця; попит; група товарів.

### **Постановка проблеми**

Нестабільність ринкової ситуації та відсутність управлінського потенціалу щодо запобігання кризовим явищам із високою ймовірністю їх виникнення стало першопричиною запровадження категорійного управління в світі.

Категорійний менеджмент – це процес управління асортиментом підприємства, за якого кожна товарна категорія розглядається як окрема бізнес-одиниця в структурі асортименту. На ринку товарів повсякденного попиту категорійний менеджмент з’явився в момент кризи управління товарними запасами в США в 1985 р., проте популярності почав набувати лише з 2000-х років [1].

В Україні категорійне управління почало поширюватися дещо пізніше, приблизно з 2015 р. Категорійний менеджмент активно застосовують такі відомі всім компанії, як: “Walmart” “P&G”, і не тільки. Близько 95 % мереж роздрібною торгівлі світу впроваджує або планує впроваджувати категорійне управління [2]. В час процвітання е-комерції категорійне управління дуже часто можна простежити саме в інтернет-магазинах або у магазинах соціальних мереж. В Україні ж поки що не всі підприємства готові витратити свої час, зусилля та кошти на розвиток категорійного менеджменту, що є проблемою для компаній на вітчизняному ринку.

### **Актуальність дослідження**

Усі відомі компанії світу з широким асортиментом активно застосовують категорійний менеджмент, і це лише сприяє їхнім успіхам. Зростання популярності категорійного управління на підприємствах вітчизняного ринку дасть змогу: підвищити їхні обороти, оптимізувати запаси, мінімізувати ризики, удосконалити якість та пришвидшити виконання замовлень, забезпечити економію витрат, а також швидше реагувати на зміни кон'юктури ринку. Отже, категорійний менеджмент сприятиме удосконаленню діяльності підприємств та підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

### **Формування мети та завдань статті**

Мета дослідження – вивчення особливостей категорійного управління та проблем його запровадження на вітчизняному ринку.

Завдання статті: дослідження категорійного управління та складнощів його впровадження на вітчизняних підприємствах; виявлення етапів формування товарного асортименту в межах категорійного менеджменту; аналіз концепцій категорійного управління та критеріїв готовності підприємств до його впровадження.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Категорійне управління досліджено в наукових роботах багатьох науковців-авторів, серед яких: Ю. В. Білявська, Н. К. Мойсеєва, Т. Н. Голиков, Ю. С. Долгачева, А. Веллховфф, Ж. Е. Масон, О. В. Крещенко та інші [5–7]. Більшість з цих авторів досліджують категорійний менеджмент як загальну категорію, висвітлюють його переваги та особливості використання на підприємствах.

Наприклад, Ю. В. Білявська вивчає категорійний менеджмент із різних позицій та переваг його застосування, Н. К. Мойсеєва, Т. Н. Голиков, Ю. С. Долгачева розглядають категорійне управління під кутом управління конкретними категоріями товарів як окремими бізнес-одинацями, О. В. Крещенко розуміє під категорійним управлінням своєрідну стратегію. Тобто всі вчені в своїх дослідженнях та працях ставлять акцент на тому, що, на їхню думку заслуговує найбільшій увазі та найрепрезентативніше відображає категорійний менеджмент як окрему бізнес-категорію.

Менше досліджень стосувалось проблем запровадження категорійного управління. Проблема застосування і впровадження категорійного менеджменту також потребує уваги, адже саме по собі поняття без застосування на практиці не матиме сенсу та не принесе жодної користі.

### **Виклад основного матеріалу**

Категорійне управління, або категорійний менеджмент – процес управління різними категоріями товарного асортименту компанії, спрямований на підвищення ефективності її діяльності. Саме підхід категорійного управління забезпечує збут потрібних товарних категорій у потрібний час та в потрібному місці. Товари групують в категорії відповідно до відібраних критеріїв, скажімо, як їх споживають чи використовують споживачі тощо. До всіх груп товарів надалі можуть бути застосовані різні стратегії та бізнес-моделі, що полегшує процес управління для керівників, адже виявляти слабкі місця та проблемні моменти стає легше [3].

До головних завдань категорійного менеджменту належать [4]:

1. Формування асортименту та його оптимізація.
2. Підбір бізнес-моделей та стратегій для кожної із товарних груп.
3. Здійснення автоматизації управління категоріями товарного асортименту підприємства.

Переваги впровадження категорійного менеджменту відображено на рис. 1 [4].

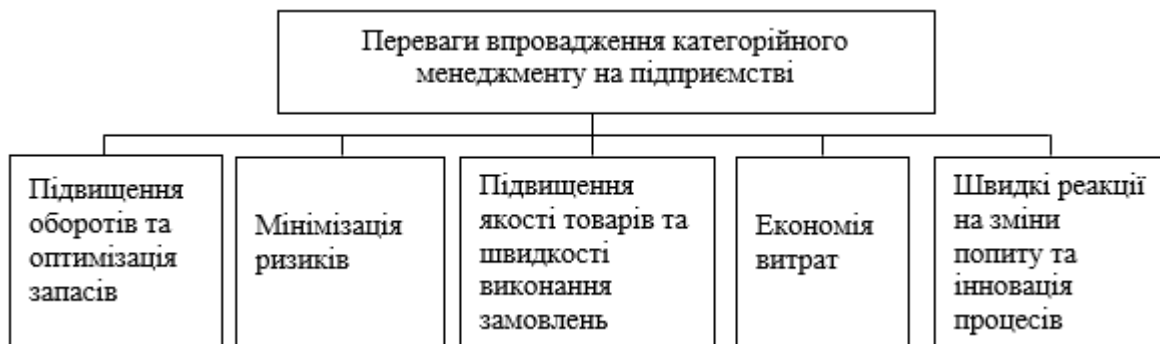


Рис. 1. Переваги впровадження категорійного менеджменту на підприємстві

У трактуванні категорійного управління існують розбіжності серед авторів-науковців, деякі з яких наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Трактування категорійного управління

№	Автор	Трактування категорійного управління, яке пропонують автори
1	Н. К. Мойсєєва, Т. Н. Голиков, Ю. С. Долгачева	Категорійний менеджмент – процес управління підприємством, де кожна категорія товарного асортименту розглядається як відокремлена бізнес-одиниця [5]
2	А. Веллховфф, Ж. Е. Масон	Категорійне управління – це процес, де одиницею управління є товарна категорія, а не бренд [6]
3	С. Балакірева	Категорійний менеджмент – це система управління асортиментом, в основі якої ... виокремлення в асортименті підприємства товарних категорій [5]
4	О. В. Крещенко	Категорійне управління – це стратегія переходу до співпраці між виробником і ритейлером, яка є вигідною для них [7]

Відповідно до принципів категорійного менеджменту всі зусилля підприємства мають бути сконцентровані на інтересах покупців та споживачів. Проте кожна група товарного асортименту є окремою бізнес-одиницею, що може самостійно існувати, але становить складову комплексної командної роботи.

Зі стрімким розвитком е-комерції категорійний менеджмент також набуває ще більшої популярності. Адже на сайтах в інтернет-магазинах та магазинах соціальних мереж оприлюднюють інформацію і каталоги різних груп товарів. Завдяки цьому споживачам простіше відшукати необхідну продукцію, а керівництву легше аналізувати конверсії та відвідування сайтів споживачами певних товарних груп. Тобто е-комерція лише сприяє розвитку категорійного управління. Для підприємств із широким асортиментом наявність свого сайту чи соціальної мережі з можливістю онлайн-покупки є перевагою, а категорійний менеджмент – її невід’ємною частиною.

Також категорійний менеджмент сприяє ефективному тайм-менеджменту, адже асортимент поділений на категорії, якими легше керувати і за якими закріплені відповідальні особи. Робота стає структурованішою і це дає змогу ефективніше розпоряджатися робочим часом.

До головних проблем запровадження та розвитку категорійного управління на вітчизняних підприємствах належить: відсутність коштів, неготовність інвестувати фінанси, зусилля та час у розвиток категорійного менеджменту.

Нехтування принципами категорійного менеджменту на вітчизняних підприємствах призводить до зниження їхньої конкурентоспроможності. Також виокремлюють й інші складнощі категорійного управління в Україні, відображені на рис. 2 [8].

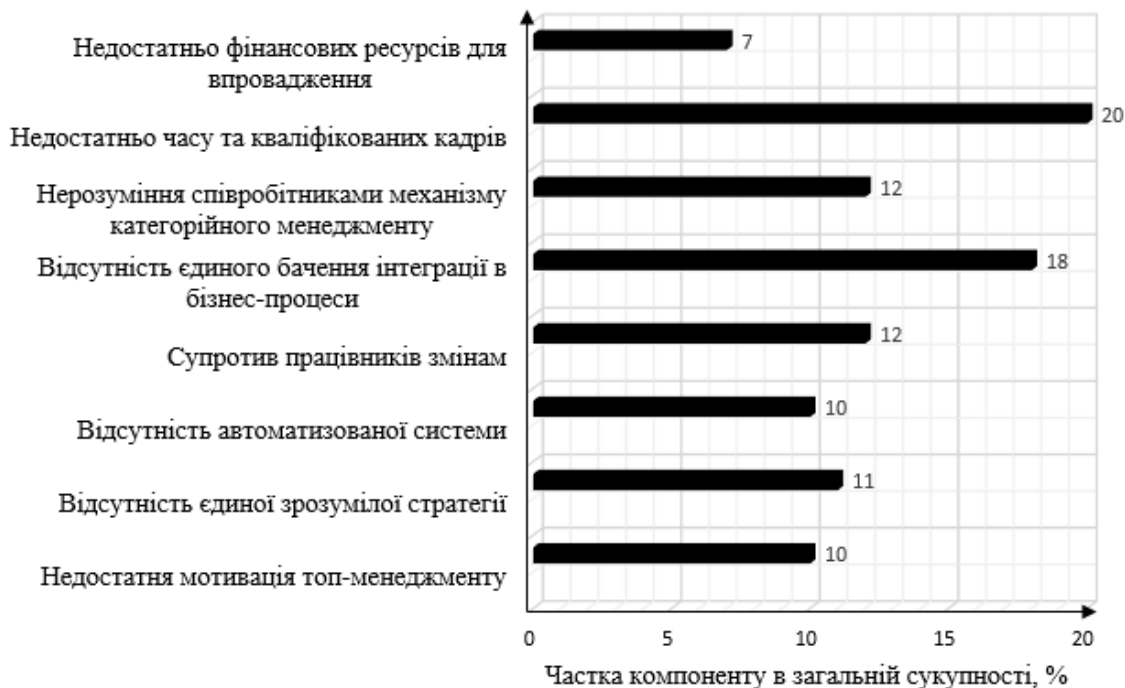


Рис.2. Проблеми запровадження категорійного управління вітчизняними підприємствами

Відповідно до рис. 2 серед найістотніших проблем упровадження категорійного управління в Україні можна виділити: відсутність часу та висококваліфікованих кадрів, а також чіткого бачення інтеграції в бізнес-процеси, що є єдиним для всіх.

Серед найвідоміших вітчизняних компаній, які впровадили категорійний менеджмент, можна назвати: мережі магазинів “Велика Кишеня”, ТОВ “Ашан Україна гіпермаркет”, компанію “Metro Cash&Carry”, компанію “Kasta.ua”, мережу спортивних магазинів “Спортмайстер” тощо. Існують певні критерії, відповідно до яких вважають, що компанія готова впроваджувати та використовувати в своїй діяльності категорійний менеджмент. Їх усі відображено на рис. 3 [8].

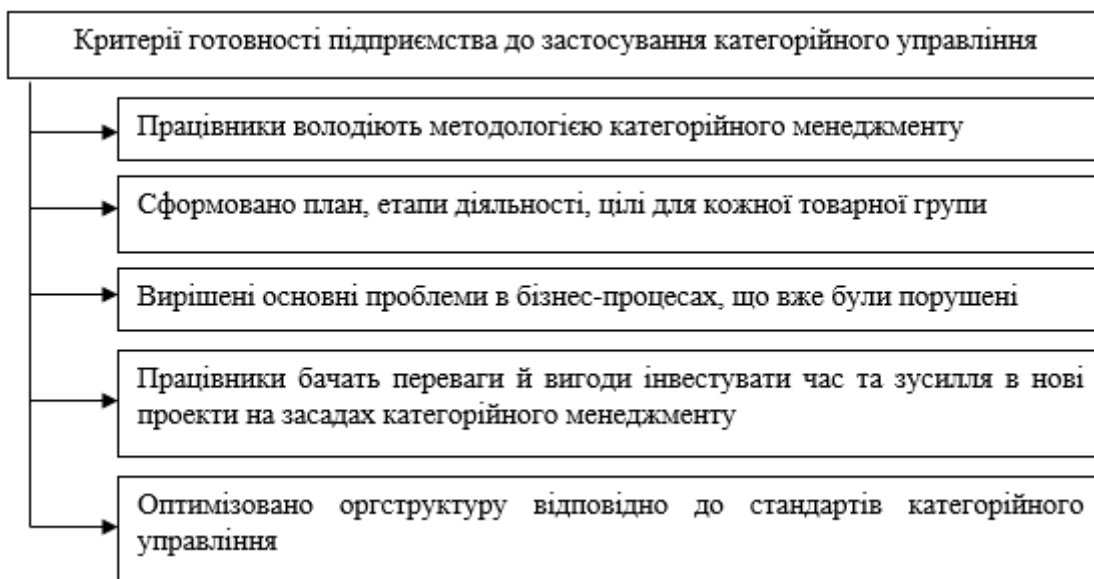


Рис. 3. Критерії готовності застосування категорійного управління на підприємстві

Зі зростанням популярності категорійного управління набуває популярності також посада категорійного менеджера. Категорійний менеджер здійснює управління асортиментом продукції, щоб максимально збільшити продажі. Працівник, що займає цю посаду, безпосередньо бере участь у здійсненні закупівель, зберіганні товарів, а також в мерчендайзингу і реалізації. Такий менеджер повинен бути добре обізнаний у логістиці, економіці й маркетингу.

Варто зауважити, що категорійне управління не завжди гарантує миттєвих результатів та не є універсальними ліками. Кожна компанія сама для себе вирішує, чи необхідне їй категорійне управління. Зважати потрібно на специфіку підприємства та широту й особливості його товарного асортименту. Проте також варто наголосити на позитивному досвіді упровадження категорійного управління. Більшість підприємств констатують позитивні зрушення після впровадження категорійного менеджменту і лише 6 % зізнаються, що їх не спостерігалось. На рис. 4 відображена позитивна динаміка фінансових результатів після впровадження категорійного менеджменту [9].

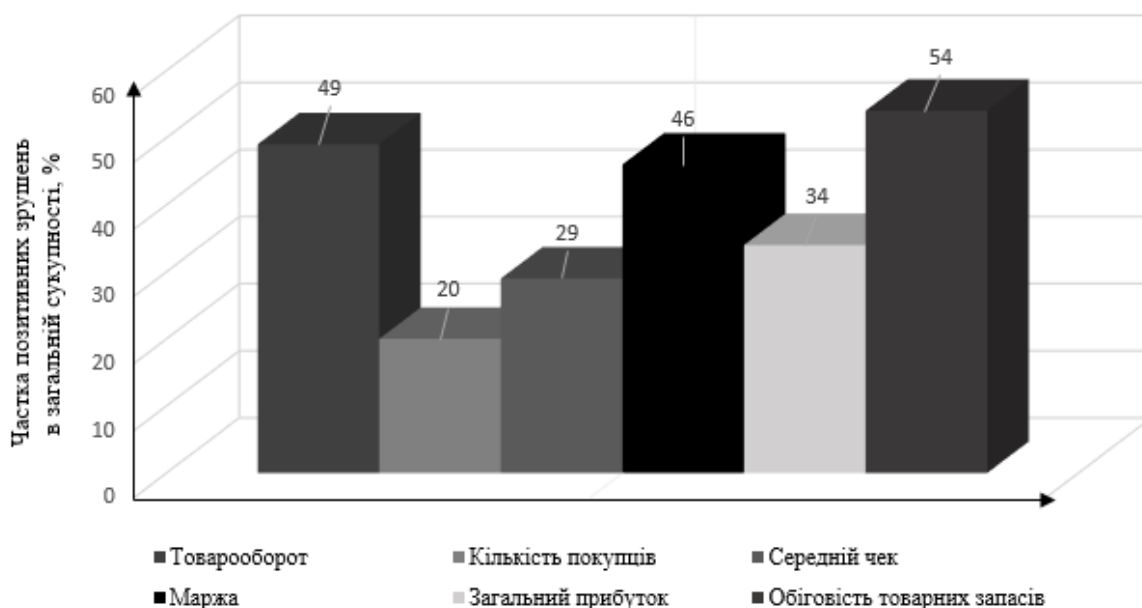


Рис. 4. Позитивна динаміка фінансових результатів після впровадження категорійного менеджменту

Як видно з рис. 4, завдяки впровадженню категорійного менеджменту в 54 % підприємств відбулося таке позитивне зрушення, як зростання обігу товарних запасів, у 49 % компаній збільшилися обороти і не тільки. Тобто позитивних зрушень багато, до того ж варто брати до уваги, що на позитивну динаміку показників впливає багато факторів. Зважаючи на це, результати, отримані від впровадження категорійного управління, чудові.

На рис. 5 відображено механізм упровадження категорійного менеджменту на підприємстві [5].

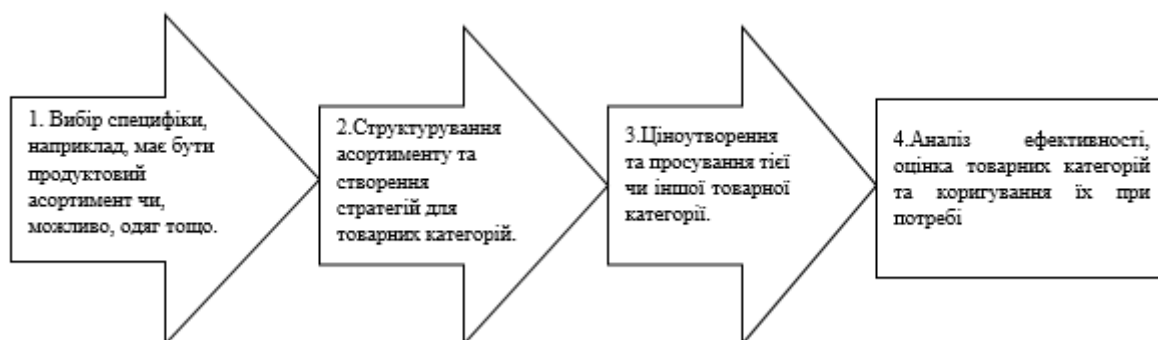


Рис. 5. Механізм упровадження категорійного менеджменту на підприємстві

Отже, механізм впровадження категорійного менеджменту на підприємстві є доволі чітким та зрозумілим. Основне призначення цього механізму полягає в створенні оптимального товарного асортименту із виокремленими підгрупами та виборі оптимальних стратегій для категорій, виокремлених у межах категорійного управління.

Також існують різні концепції категорійного менеджменту, а саме: цільова, рутинна, імпульсивна, сезонна та компетентність. Цікаво, що лише 6 % всього асортименту в середньому становить цільову групу товарів. Детальніша характеристика концепцій категорійного управління подано в табл. 2 [5].

Таблиця 2

**Концепції категорійного менеджменту**

Концепція	Основне призначення	Приклад
1. Імпульсивна	Товари, які покупець вирішує придбати імпульсивно, без довгих обдумувань	Додатковий чайник для дому
2. Цільова	Товари, які покупець вирішує придбати усвідомлено із заздалегідь обдуманими деталями	Свіже м'ясо
3. Сезонна	Продукція, актуальна протягом певного сезону (пори року)	Іграшки для ялинки
4. Рутинна	Товари, які покупці купують найчастіше	Олія, хліб
5. Компетентність	Товари, розраховані на окрему підгрупу споживачів	Дитячі підгузки

Відповідно до наведених концепцій, товари можна класифікувати. Завдяки цьому керівництву легше буде визначити роль кожної групи товарного асортименту, воно зможе ефективніше здійснювати управління кожною з них. Схему управління категоріями товарного асортименту відображено на рис. 6 [5].



Рис. 6. Схема управління категоріями товарного асортименту компанії

Як видно з рис. 6, є вісім етапів управління товарною категорією, що об'єднані в три блоки: підготовчий, що передбачає виокремлення товарних категорій; дослідження та аналіз, назва якого говорить сама за себе та імплементація, що передбачає розроблення заходів, оцінку, моніторинг та коригування уже під час управління товарною категорією.

### Висновки

Отож, у сучасних умовах категорійне управління є перевагою для підприємств з широкою палітрою асортименту, і не тільки. Адже саме категорійний менеджмент дає змогу здійснювати управління асортиментом підприємства значно ефективніше. Більшість підприємств, які запровадили в своїй діяльності категорійне управління, підтверджують такі позитивні зрушення, як: збільшення оборотів та обороту запасів, середнього чека, підвищення сукупного прибутку тощо. Особливо часто категорійний менеджмент використовують в е-комерції. Він сприяє також тайм-менеджменту, адже управлінням категоріями товарів займаються центри відповідальності, а це сприяє економії часу та ефективнішому його використанню. Але не потрібно забувати, що кожна категорія, будучи самостійною бізнес-одиноцею, у будь-якому випадку повинна відповідати принципам діяльності всього підприємства та підтримувати командний дух. Проте запровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах супроводжується низкою проблем, а саме: брак часу, коштів та кваліфікованих кадрів, невідповідність працівників, які не розуміють категорійний менеджмент як такий тощо. Ці проблеми є факторами, які стримують вітчизняні підприємства на шляху до успіхів. Але не можна забувати, що все-таки категорійний менеджмент не є універсальним методом вирішення усіх проблем, тому варто також зважати на специфіку підприємства.

### Перспективи подальших досліджень

Підвищення розвитку категорійного управління на вітчизняних підприємствах зумовить підвищення їхньої конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку. А це сприятиме збільшенню оборотів компаній, удосконаленню їхньої діяльності, підвищенню ефективності функціонування, що згодом забезпечить більшу впізнаваність та успішність вітчизняних підприємств.

### Список літератури

1. Контефт В. П. Категорійний менеджмент як процес управління товарними категоріями на підприємствах фармацевтичної галузі. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/170.pdf>.
2. Шрамко А. Навести лад у некомерційних закупівлях: за крок до стратегії. URL: <https://www.business.ua/uk/node/11878>.
3. Таранишина А. Що таке категорійний менеджмент? URL: <https://ledtest.vestum.ua/uk/study/shcho-take-kategoriinii-menedjment/>.
4. Методика категорійного менеджменту як інструмент підвищення ефективності в закупівлях. URL: <https://www.aps-smart.com/metodika-kategoriynogo-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishhennya-efektivnosti-v-zakupivlyah/>.
5. Білявська Ю. В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_60\\_2017\\_ukr/12.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_60_2017_ukr/12.pdf).
6. Білявська Ю. В. (2020). Дослідження категорійного менеджменту в системі ринку DIY. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. Т. 25, Вип. 1 (80) URL: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_1/18.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_1/18.pdf).
7. Крещенко О. (2013). Методологічні засади концепції категорійного менеджменту. Економіка. № 4 (124). С. 39–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2013\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2013_4_8).
8. Микитенко Н. В. (2020). Категорійний менеджмент в системі 3D: теоретичні та практичні аспекти. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, № 16(44). С. 74–80.
9. Украинские ритейлеры – о результатах внедрения категорийного менеджмента в своих сетях. URL: <https://trademaster.ua/articles/312337>.

## References

1. Konteft V. P. (2017). Katehoriynyi menegment yak protsess upravlinnia tovarnymy katehoriyamy na pidpryyemstvah farmatsevychnoi haluzi [Categorical management as a process of managing product categories at the enterprises of the pharmaceutical industry]. Retrieved from: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/170.pdf> (in Ukrainian).
2. Shramko A. (2021). Navesty lad u nekomertsyinykh zakupivliakh: za krok do stratehii [Bring order to non-profit procurement: a step towards strategy]. Retrieved from: <https://www.business.ua/uk/node/11878> (in Ukrainian).
3. Taranyshyna A. (2020). Shcho take katehoriynyi menegment? [What is Category Management?]. Retrieved from: <https://ledtest.vestum.ua/uk/study/shcho-take-kategoriinii-menedjment/>.
4. Metodyka katehoriynoho menegmentu yak instrument pidvushchennia efektyvnosti v zakupivliakh [Methods of category management as a tool to increase efficiency in procurement]. Retrieved from: <https://www.aps-smart.com/metodika-kategoriynogo-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishhennya-efektyvnosti-v-zakupivlyah/> (in Ukrainian).
5. Biliavska Yu. V. (2017). Osoblyvosti ta tendentsii katehoriynoho menegmentu pidpryyemstv torhivli [Features and trends of category management of trade enterprises]. Retrieved from: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4\\_60\\_2017\\_ukr/12.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_60_2017_ukr/12.pdf) (in Ukrainian).
6. Biliavska, Yu. V. (2020). Doslidzhennia katehoriynoho menegmentu v systemi rynku DIY [Research of category management in the DIY market system]: *Visnyk ONU im. I. I. Mechnykova. T. 25 Vyp. 1 (80)*. Retrieved from: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_1/18.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_1/18.pdf) (in Ukrainian).
7. Kreshchenko O. (2013). Metodolohichni zasady kontseptsii katehoriynoho menegmentu [Methodological bases of the concept of category management]. *Ekonomika*, 4 (124), 39–44. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2013\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2013_4_8) (in Ukrainian).
8. Mykytenko N. V. (2020). Katehoriynyi menegment v systemi 3D: teoretychni ta praktychni aspekty [Category management in the 3D system: theoretical and practical aspects]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiya". Seriya "Ekonomika": naukovyi zhurnal. Ostroh: vydavnytstvo NaUOA*, 16(44), 74–80. DOI: 10.25264/2311-5149-2020-16(44)-74-80 (in Ukrainian).
9. Ukrainskie riteylery – o rezultatakh vnedreniya katehoriynoho menegmenta v svoih setiah [Ukrainian retailers – about the results of the implementation of category management in their networks]. Retrieved from: <https://trademaster.ua/articles/312337> (in Russian).

**U. I. Motorniuk, I. V. Stelmakh**  
Lviv Polytechnic National University

## PROBLEMS AND BENEFITS OF IMPLEMENTATION OF CATEGORY MANAGEMENT AT DOMESTIC ENTERPRISES

© *Motorniuk U. I., Stelmakh I. V., 2021*

**Category management has been gaining great popularity in the world since the 2000s. In the domestic market, categorical management began to gain momentum only in 2015. Its advantages are obvious compared to the traditional management model, however, categorical management is not a universal solution to all problems. The data of enterprises show that only 6 % of enterprises did not have a positive effect from the introduction of categorical management, the rest of the companies had: increased turnover, margins, average check, inventory turnover, increase in the number of customers and total profit. All this indicates that the problems of implementation of categorical management in domestic enterprises should be resisted and solved, because it will help increase their competitiveness.**

**Among the main tasks of category management are: optimization and formation of the company's product range, selection and selection of strategies and business models for each of the product categories, the implementation of automation of category management and more. In the era of e-commerce, categorical management is becoming more popular thanks to online stores and social media stores, of which Instagram and Facebook are the most popular. Due to the division of the company's range into product categories, its time management also becomes more effective. Among**



**the problems of implementation of categorical management at domestic enterprises are: lack of time, financial resources and qualified personnel; insufficient understanding of the mechanism of categorical management by employees, lack of a unified vision of integration into business processes; resistance of personnel to changes; lack of a single clear strategy and automated system; insufficient motivation of top management. There are criteria for the readiness of the enterprise to apply categorical management, namely: mastery of employees in the methodology of categorical management; optimization of organizational structure in accordance with the principles of categorical management, etc. According to these criteria, many domestic enterprises, especially small and medium-sized businesses, are not ready to implement this business category. There are also different concepts of categorical management: impulsive, target, seasonal, routine, competence. All these concepts have their own characteristics according to which the product can be classified. In the future, this facilitates the process of categorical management and not only that, which should serve as an incentive for the introduction of categorical management in domestic enterprises.**

**Key words: categorical management; categorical manager; assortment; commodity assortment category; commodity; e-commerce; business unit; demand.**