

**DOI 10.31558/2307-2318.2021.4.24**

УДК 658:061.5

JEL: L21, M21, M31

**Хурдей В. Д.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,

Університет митної справи та фінансів

ORCID: [0000-0001-9210-9705](https://orcid.org/0000-0001-9210-9705)[vkhurdey@gmail.com](mailto:vkhurdey@gmail.com)

## **УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

*В роботі запропоновано аналіз і схему бізнес-процесу категорійного менеджменту підприємств торгівлі. Проаналізовано праці зарубіжних і вітчизняних науковців, проведено оцінку бізнес-процесу категорійного менеджменту запропоновану американською консалтинговою компанією The Partnering Group. З'ясовано, що важливо дивитися на всі продукти очима клієнта: товари потрібно об'єднувати в одну категорію за тим принципом, як їх виділяє і сприймає споживач. Визначено необхідність розвитку і уточнення бізнес-процесу категорійного менеджменту підприємств торгівлі, наголошено на необхідності введення до бізнес-процесу категорійного менеджменту складових пов'язаних із аналізом, оцінкою і вибором постачальників; підготовкою до продажу та безпосереднього продажу; маркетинговими комунікаціями та аналізом продажів та задоволення покупців. Зроблено висновок, що основою бізнес-процесу категорійного менеджменту є: задоволення потреб покупців і підвищенні ефективності взаємодії між постачальником і продавцем; знання і наукові дослідження про весь процес категорійного менеджменту, починаючи від етапу підготовки до останніх кроків у вигляді втілення розроблених тактик і проектів у життя.*

**Ключові слова:** управління товарними категоріями, ланцюжок продажу товарів, бізнес-процес, категорійний менеджмент, категорійний менеджер, філософія бізнесу.

*Рис. - 1, Літ. – 14*

**Постановка проблеми.** На ринку товарів повсякденного використання категорійний менеджмент з'явився в момент кризи управління товарними запасами в США в 1985 році. На українському ринку дане поняття почало застосовуватись в 2010–2011 роках, коли його стали розглядати як канал і джерело зростання доходів. Протягом останніх двох років, які характеризуються високим ступенем динамічності та конкуренції, термін «категорійний менеджмент» увійшов в лексикон практично всіх роздрібних продавців, незалежно від категорій продаваних ними товарів. Категорійний менеджмент вперше знайшов застосування в бізнесі, пов'язаному з супермаркетами, завдяки чому великі роздрібні продавці товарів в упаковці зрозуміли, що вони можуть поліпшити продажі і прибуток, якщо будуть більш ефективно класифікувати різні продукти. Ідея полягала в тому, щоб розглядати магазин не як сукупність товарів, а скоріше як поєднання категорій товарів, кожна з яких унікальна в залежності від того, яка ціна на неї встановлена, і як, імовірно, вона буде продаватися.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняними та зарубіжними науковцями була висвітлена низка питань, пов'язаних із 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. Так, дослідження питань реалізації та впровадження нових методів управління асортиментом, у тому числі і категорійного менеджменту, займалися такі вчені, як Дж. Сінгх [11], С. Дюссарт [12], В.Тхауер [14], О. Войцеховский [3], В. Снегірьова [10] і інші. Проте питання бізнес-процесу категорійного менеджменту та впровадження його у торговельних мережах потребує подальшого розвитку.

**Мета статті** полягає у удосконаленні бізнес-процесу категорійного менеджменту на підставі аналізу праць зарубіжних і вітчизняних науковців, з огляду на особливості діяльності підприємств торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** Категорійний менеджмент – не данина моді, а об'єктивна необхідність подальшого прогресивного розвитку підприємств роздрібною торгівлі. За сучасних умов робота категорійного менеджера перетворюється на щоденну наполегливу боротьбу за споживача, важливою зброєю в якій є грамотний споживчо-орієнтований процес формування товарних категорій.

Категорійний менеджмент – це процес класифікації та управління категоріями товарів як стратегічними бізнес-одинацями, який відрізняється від звичайного огляду пропозицій роздрібного продавця в вигляді набору окремих товарів. Підхід з використанням категорійного менеджменту забезпечує найкращі результати комерційної діяльності, так як в ньому за основу береться споживча цінність товару. Найчастіше цей процес має на увазі спільна участь роздрібного продавця і його постачальників [1].

Метою категорійного менеджменту є максимізація рівня задоволеності цільових споживачів з одночасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальником і продавцем. Основним завданням виступає оптимізація циклу від закупівлі та логістики до продажу товару шляхом зосередження його в єдиному центрі відповідальності. При цьому категорійний менеджер відповідає за весь цикл руху товарів, що відносяться до чітко визначеної товарної категорії [3].

Цілі категорійного менеджменту полягають у максимальному задоволенні потреб покупців і підвищенні ефективності взаємодії між постачальником і продавцем. Нині, категорійний менеджмент розглядається як бізнес-процес, тому роздрібні торговці розробляють стратегії маркетингу і поставок товарів, які визначають роль категорії і цілі діяльності. Основною метою розробки стратегій є прагнення роздрібного продавця скористатися наявними можливостями категорії шляхом творчого та оптимального використання наявних ресурсів, віднесених до категорії.

Бізнес-процес – цілеспрямована організаційна діяльність, по перетворенню бізнес-об'єктів та зростанню їх споживчої вартості. Принципи категорійного менеджменту зачіпають всі бізнес-процеси управління товаром: від розробки концепції магазину до плану заходів щодо стимулювання продажів в торговому залі [7].

При цьому весь ланцюжок – від вибору асортименту до продажу товарів – з'єднаний і контролюється одним співробітником в рамках кожної категорії (категорійним менеджером) і комерційним директором по всіх категоріях.

Категорійний менеджер – людина, яка приймає участь у виконанні бізнес-процесу, наділена певними правами, несе відповідальність за результат виконання процесу та мотивована на досягнення цілей бізнес-процесу. Менеджер категорії

займається широким спектром стратегічних і тактичних завдань. Іншими словами, категорійний менеджер перелаштовує сам процес управління асортиментом, використовуючи процесне управління категоріями.

Для ефективного використання принципів категорійного менеджменту необхідно оперувати знаннями про весь процес втілення даної концепції, починаючи від етапу підготовки до останніх кроків у вигляді втілення розроблених тактик і проектів у життя [6].

Таким чином, процес категорійного менеджменту – це стратегічна і довгострокова філософія бізнесу, яка сприяє багатофункціональній роботі компаній з залученням професіоналів із різних галузей, таких як закупівлі, фінанси, ланцюжок поставок, маркетинг, складування, продаж і планування приміщень.

У рамках категорійного менеджменту бізнес-процес являє собою методи щоденної роботи керівника категорії – категорійного менеджера.

До функцій категорійного менеджера відносяться [10]:

- сегментація ринку за цільовим групам споживачів;
- вивчення попиту і потреб цільового сегмента ринку;
- розробка цінової та асортиментної стратегії категорії;
- формування структури товарної категорії;
- аналіз продажів і прибутковості товарів і категорії в цілому;
- аналіз ступеня задоволеності покупців;
- встановлення зв'язків з постачальниками;
- спільне з виробником планування випуску товарів (включаючи створення нових товарів з новими споживчими властивостями);
- закупівля товарів, організація їх доставки та зберігання; пошук шляхів оптимізації витрат на постачання;
- організація системи мерчандайзингу в компанії;
- планування заходів щодо просування товару, організація маркетингових заходів;
- та ін.

Модель організації бізнес-процесу управління товарними категоріями, що стала вже класичною, була розроблена незалежною американською консалтинговою компанією The Partnering Group і включає в себе вісім етапів [2]:

1. Визначення категорії.
2. Роль категорії.
3. Оцінка категорії.
4. Визначення ефективності категорії.
5. Стратегія категорії.
6. Тактика категорії.
7. Впровадження категорії.
8. Перегляд категорії.

Вважаємо, що визначені незалежною американською консалтинговою компанією The Partnering Group вісім етапів управління товарними категоріями можливо у бізнес-процесі категорійного менеджменту підприємств торгівлі відобразити етапами 1-3 та доповнити етапами 4-11:

1. Специфікація, визначення цільової аудиторії, аналіз конкурентів;
2. Побудова асортиментної матриці;
3. Формування категорії (розробка стратегії і тактики);
4. Аналіз, оцінка і вибір постачальників.
5. Укладання договору із постачальником;

6. Постачання товарів;
7. Прийом товарів (за кількістю і якістю);
8. Підготовка до продажу (внутрішнє переміщення, зберігання, фасування)
9. Викладка товару у торговому залі (відповідно до планограм);
10. Маркетингові комунікаційні заходи (просування) та безпосередній продаж;
11. Аналіз продажів та задоволення покупців.

Діяльність по управлінню товарними категоріями для підприємств торгівлі являє собою відкритий, об'єднаний бізнес-процес, який дозволяє торговим партнерам працювати разом над визначенням бізнес-планів категорії та інших загальних цілей. Його можна представити у вигляді певного алгоритму дій у часі та просторі, якій має початок (вхід) і кінець (вихід) (рис.1).

При формуванні категорії (розробка стратегії і тактики) завданнями роздрібного продавця є розподіл товарів за різними категоріями в залежності від використання товару споживачами і наявності упаковки. Питання про те, яким чином можна оптимально визначити конкретну категорію, завжди є спірним для роздрібних продавців. Незалежно від виду товару, розподіл на категорії має ґрунтуватися на купівельній поведінці споживачів, а не на купівельній поведінці продавця. Перш ніж почати процес визначення категорії, роздрібний продавець і постачальник повинні зрозуміти, що саме визначає категорію? Знання постачальника про категорії товару і про його потенційних покупців є дуже важливим для розробки правильного визначення і сегментації категорії. Таке знання дозволяє визначити, які товари відносяться до певної категорії, підкатегорії і виділити ключову сегментацію. Таким чином, роздрібний продавець розподіляє товари за різними категоріями в залежності від уподобань покупців, кількості товару і наявності упаковки. Основна мета при визначенні категорії – знання про те, які товари слід включити в асортимент, а які вилучити з нього. Визначення категорії варіюється в залежності від ситуації і від магазину, в якому продається товар. В кожному окремому випадку категорія може звужуватися або розширюватися в залежності від різних факторів. Наприклад, категорія «дитячий світ» може бути визначена досить вузько, скажімо, «дитячий одяг», або досить широко, якщо вона включає всі види дитячих речей – дитячий одяг, дитяче взуття, дитячі коляски, дитячі іграшки, дитячі меблі, дитячий транспорт, дитячі авто крісла, товари для школярів, тощо. Важливо пам'ятати, що прибуток приносить покупець, тому при визначенні конкретної категорії в пріоритеті повинні бути саме його переваги. Наступне завдання полягає у виявленні товарів з певними назвами, розмірами, кольором, видом упаковки, приналежністю до певних під категорій, асортиментом і їх різноманітністю в рамках даного товару.

Оцінюючи роль, яку відіграє категорія, роздрібні продавці повинні обов'язково враховувати основні характеристики та обсяг категорії товару. Наприклад, деякі категорії можуть представляти люксові бренди, в той час як інші включають недорогі бренди. Це означає, що якщо певна категорія представлена люксовими брендами, то велика частина брендів, які входять до неї, є або будуть прибутковими. А, категорія, яка в основному складається з недорогих брендів, може не дати можливості на отримання великого прибутку як для роздрібного продавця, так і для постачальника. Важливо, щоб постачальник правильно визначав додану вартість в залежності від очікуваної ролі категорії. Отже, при визначенні конкретної категорії роздрібним продавцям вкрай важливо враховувати роль, яку відіграє дана категорія в даному магазині.



Рисунок 1. Схема бізнес-процесу категорійного менеджменту підприємства торгівлі  
\*розробка автора

Наприклад, категорію «дитячий світ» можливо модернізувати завдяки включенню до неї дорогих речей преміум класу, фірмових торгових марок преміум-класу: BodeBo, Skechers, Little Pieces, Chicco, H&M, Zara, тощо.

Оцінюючи категорію роздрібний продавець має проводити аналіз підкатегорій даної категорії, сегментів з урахуванням продажів, обороту, прибутку, економічної рентабельності шляхом аналізу інформації про споживачів, ринку, роздрібно торгівлі та постачальників. Наприклад, підкатегоріями «дитячого одягу» будуть: одяг для хлопчиків, одяг для дівчаток, одяг для новонароджених. Для оцінки категорії потрібні різні методи аналізу, призначені для визначення сильних і слабких сторін товару, можливостей і загроз для конкретної категорії (SWOT-аналіз). Все це дає роздрібному торговцю можливість визначити перспективи даної категорії. Мета категорійного менеджера при оцінці категорій – з'ясувати наступні моменти: чи варто продовжувати формування даної категорії; які категорії вимагають додаткових зусиль для отримання прибутку; які категорії принесуть найбільший оборот і прибуток і будуть рентабельні; які розбіжності між вибраною категорією і рівнем ефективності даної категорії. Крім аналітичних інструментів, продавець може використовувати для оцінки категорій інформацію, отриману від покупців, постачальників або конкурентів (результати маркетингових досліджень: анкетування, інтерв'ю, спостереження, тощо).

Ефективність категорії доцільно визначати показниками: обсяг продажів, маржа і коефіцієнт окупності (GMROI). Ці показники ефективності категорії являють собою картку оцінки категорії, яка сприяє постановці цілей роздрібним торговцем і постачальником для реалізації бізнес-плану категорії: оптимального асортименту категорії, ціни, просування товару, місця продажу товару, розташування на полицях, SKU, які оцінюються показниками: приріст категорії в цілому; збільшення продаж категорії в натуральному вираженні; скорочення показника відсутності товару на полиці; скорочення товарних запасів в магазині; збільшення прибутковості категорії; оптимізація полицного простору та створення структурованої викладки; спрощення процесу вибору товару покупцем за рахунок сегментації та навігації в категорії; створення нового іміджу категорії через візуальні комунікації.

Таким чином, розвиваючи категорію, категорійний менеджер повинен отримати загальне уявлення про категорії і створити основу для маркетингу (створення трафіку, отримання прибутку, зміцнення іміджу і т.д.), а також для забезпечення поставок товару. Слід враховувати формат роздрібно торгівлі (фірмові магазини, інтернет-магазини, гіпермаркети і т. д.). І етап, на якому знаходиться товар в своєму життєвому циклі (метод аналізу ЖЦТ).

Реалізація плану категорії відповідно до поставлених завдань – це шлях до успішного категорійного менеджменту. Таким чином, при складанні плану реалізації категорії роздрібний продавець повинен визначити, що повинно бути зроблено, де, коли і ким (Які конкретні завдання необхідно виконати? Коли виконувати? Де і як? Хто це зробить?).

Важливо дивитися на всі продукти очима клієнта. Молода жінка прийшла не за BCC (Breathable clothlike cover), що у перекладі «дихаючий тканинний чохол», мама прийшла купити підгузники для малюка, а ще їй потрібна суміш для годування, а не СМС (сухі молочні суміші) чи ЗГМ (замінник грудного молока). Таким чином, не потрібно називати товари та товарні категорії невідомими споживачам аббревіатурами, а також товари потрібно об'єднувати в одну категорію за тим принципом, як їх виділяє і сприймає споживач, а не по товарному класифікатору або так, як це зручно менеджерам із закупівель і постачальникам.



Оскільки сьогодні категорійний менеджмент є важливим стратегічним планом, постачальнику необхідно переглядати динаміку категорії, її стратегію і тактику, а у разі будь-яких конкретних змін у бізнес-середовищі, бізнес-план необхідно змінювати негайно. А бізнес-процес категорійного менеджменту підприємств торгівлі, слід будувати відповідно до нового рівня ефективності бізнесу, враховуючи аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів і моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів, стратегічно важливі процеси, що визначають задоволеність споживача й одержання прибутку підприємством.

**Висновки.** Отже, категорійний менеджмент – це інструмент, при вмілому використанні якого підвищується ефективність управління підприємствами торгівлі. Він дає змогу забезпечити потреби кінцевих споживачів, з максимальною ефективністю інвестувати в стратегічні категорії товарів і підвищити лояльність кінцевого споживача до конкретної торгової марки торгової мережі чи окремого закладу торгівлі. Проведене дослідження доводить, що впровадження в роботу підприємства торгівлі бізнес-процесу категорійного менеджменту забезпечить змогу покращити взаємовідносини всіх учасників бізнес-процесу, за рахунок взаємного обміну інформацією, даними при продажу та спільній побудові бізнес-моделі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю. В. Особливості категорійного менеджменту підприємств торгівлі. Національні особливості та світові тенденції управління та адміністрування на макро, мезо- і мікрорівнях економіки : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро : ПДАБА, 2017. Ч. 2. С. 92–95.
2. Бужимська К.О. Категорійний менеджмент як технологія управління товарним асортиментом торговельних підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/74.pdf> (дата звернення: 27.07.2021).
3. Войцеховский О. Управление ассортиментом по категорийному принципу. Мерчандайзинг: сб. ст. по теории и практике мерчандайзинга / под общ. ред. Е.В. Ромата. Харьков: Студцентр, 2003. С. 65
4. Жданова Т.С. Категорійний менеджмент : підручник. К. : АЛТІ. 2017. 238 с.
5. Киселев В. М. Категорийный менеджмент : учебное пособие / В. М. Киселев, М. А. Николаева. М. : Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 208 с.
6. Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту. Схід. Економіка. Донецьк, 2013. № 4 (124). С. 39–44.
7. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів : [навч.-практ. посіб. у схемах і табл.] / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик ; Харківський національний економічний ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2009. 80 с.
8. Лизанець А. Г. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2016. Вип. 2. С. 91-96.
9. Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 400 с
10. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 416 с
11. Singh J., Blattberg R. Next generation category management. The power of information technology to focus on the consumer – Category Management Inc. and Kellogg School of Management northwestern University.

12. Dussart C. Category Management: Strengths, Limits and Developments. *European Management Journal*, 1998. Vol. 16. No. 1. P. 50-62.
13. SKU – Stock Keeping Unit. *Енциклопедія бізнеса. Маркетинг*. URL: profmeter.com.ua. (дата звернення: 29.07.2021).
14. Thayer W.A. A Category Management Rx from Doctor Harris. *Frozen Food Age*, 1994. Vol.42(10). P.1–24.

## REFERENCES

1. Bilyavskaya, Y.V. (2017) Features of categorical management of trade enterprises. National features and world trends in management and administration at the macro, meso and micro levels of the economy: materials of the II International. scientific-practical conf. Dnipro: PDAB,. Part 2. P. 92–95. [in Ukrainian].
2. Buzhinskaya, K.O. Categorical management as a technology for managing the product range of commercial enterprises. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/74.pdf> (access date: 27.07.2021).
3. Wojciechowski, O. (2003) Assortment management on a categorical basis. *Merchandising: Sat. Art. on the theory and practice of merchandising / under common*. ed. E.V. Roma. Kharkiv: Studtsentr. S. 65. [in Ukrainian].
4. Zhdanova, T.S.(2017) Categorical management: a textbook. Kiev: ALTI. 238 p. [in Ukrainian].
5. Kiselev, V.M. (2013) Category management: textbook / VM Kiselev, MA Nikolaeva. M.: Norma: NIC INFRA-M. 208 s. [in Russian].
6. Khreshchenko, O. (2013) Methodological principles of the concept of category management. *East. Economy. Donetsk*. № 4 (124). Pp. 39–44. [in Ukrainian].
7. Lepeyko, T.I. (2009) Business process reengineering: [teaching-practice. way. in schemes and tables.] / T.I. Лепейко, А.В. Kotlik; Kharkiv National Economic University - Kharkiv: KhNEU. 80 p. [in Ukrainian].
8. Lyzanets, A.G. (2016) Regulation of product and assortment policy of the enterprise on the basis of category management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Ser. : Economics. Vip. 2*. pp. 91-96. [in Ukrainian].
9. Sysoeva, S., Buzukova, E. (2015) Categorical management. Assortment management course at retail. St. Petersburg: Peters. 400 c. [in Russian].
10. Snegireva, V. (2007) Retail store. Assortment management by product categories. St. Petersburg: Peters. 416 c [in Russian].
11. Singh, J., Blattberg, R. Next generation category management. The power of information technology to focus on the consumer - Category Management Inc. and Kellogg School of Management northwestern University.
12. Dussart, C. (1998). Category Management: Strengths, Limits and Developments. *European Management Journal*.. Vol. 16. No. 1. P. 50-62.
13. SKU - Stosk Keering Unit. *Encyclopedia of Business. Marketing*. URL: profmeter.com.ua. (access date: 29.07.2021).
14. Thauer, W.A. (1994). Category Management Rx from Doctor Harris. *Frozen Food Age*, 42 (10): 1–24.



*Хурдей В. Д.*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ**

В работе предложено анализ и схему бизнес-процесса категорийного менеджмента. Проанализированы труды зарубежных и отечественных ученых, проведена оценка бизнес-процесса категорийного менеджмента предложенную американской консалтинговой компанией The Partnering Group. Выяснено, что важно смотреть на все продукты глазами клиента: товары нужно объединять в одну категорию по тому принципу, как их выделяет и воспринимает потребитель. Определена необходимость развития и уточнения бизнес-процесса категорийного менеджмента, отмечена необходимость введения в бизнес-процесса категорийного менеджмента составляющих связанных с анализом, оценкой и выбором поставщиков; подготовкой к продаже и непосредственной продажи; маркетинговыми коммуникациями и анализом продаж и удовлетворения покупателей. Сделан вывод, что основой бизнес-процесса категорийного менеджмента является удовлетворение потребностей покупателей и повышении эффективности взаимодействия между поставщиком и продавцом, знания и научные исследования о всем процессе категорийного менеджмента, начиная от этапа подготовки к последним шагов в виде воплощения разработанных тактик и проектов в жизнь.

**Ключевые слова:** управление товаром, продажи товаров, бизнес-процесс, категорийный менеджмент, категорийный менеджер, философия бизнеса.

**Khurdei V.D.**

### **IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESS OF CATEGORY MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES**

The analysis and the scheme of business process of categorical management are offered in the work. The works of foreign and domestic scientists are analyzed, the business process of categorical management proposed by the American consulting company The Partnering Group is evaluated. It has been found that it is important to look at all products through the eyes of the customer: the goods should be grouped into one category according to the principle as they are distinguished and perceived by the consumer. The need to develop and refine the business process of categorical management is identified, the need to introduce into the business process of categorical management components related to the analysis, evaluation and selection of suppliers is emphasized; preparation for sale and direct sale; marketing communications and analysis of sales and customer satisfaction. It is concluded that the basis of the business process of categorical management is to meet customer needs and improve the interaction between supplier and seller, knowledge and research on the entire process of categorical management, from preparation to the last steps in implementing developed tactics and projects.

**Key words:** product management, product sales, business process, categorical management, categorical manager, business philosophy.