

# ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

УДК (055·2:055)-028.67:(339·138:055.42)(045)

**Олена Булгакова,**  
канд. екон.наук

Донецький національний університет  
економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail:elena\_bylgakova@mail.ru

## ІНСТРУМЕНТИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН

**Olena Bulgakova,**  
Cand. Sc. (Econ.)

Donetsk National University  
of Economics and Trade named after  
Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: elena\_bylgakova @mail.ru

## CATEGORY MANAGEMENT TOOLS IN THE SYSTEM OF RELATIONSHIP MARKETING

***Мета.** Мета статті полягає у визначенні напрямів впровадження інструментів категорійного менеджменту відповідно до принципів маркетингу відносин.*

***Методи.** У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу (для уточнення змісту поняття «категорійний товарний менеджмент»), діалектичного, комплексного системного підходу; аналітичний (для вирішення проблем сегментації та матричного аналізу асортименту).*

***Результати.** На підставі проведеного дослідження запропоновано науково-методичний підхід, що дозволяє використовувати інструменти категорійного товарного менеджменту при реалізації принципів маркетингу відносин підприємством роздрібною торгівлі. Для визначення ролі товарної категорії та її значення в товарній політиці підприємства запропоновано використовувати мультиатрибутивну модель продукту і матрицю визначення ролі товарної категорії відносно споживчої поведінки.*

***Наукова новизна.** Удосконалено науково-методичний підхід до впровадження інструментів категорійного товарного менеджменту в бізнес-процеси роздрібного торговельного підприємства, який, на противагу існуючим, дозволяє визначати ролі товарних категорій на підставі вивчення споживчої поведінки.*

***Практична значимість.** Отримані результати спрямовані на розробку та впровадження інструментів категорійного менеджменту в формування товарної стратегії роздрібного підприємства зі спрямуванням на задоволення інтересів споживачів.*

***Ключові слова:** категорійний менеджмент, товарна політика, товарна категорія, оцінка товарного асортименту, споживча поведінка*

**Постановка проблеми.** Основною тенденцією розвитку торгівлі на сучасному етапі стало збільшення кількості інтеграційних утворень. Особливо динамічного розвитку набула інтеграція горизонтального рівня – торговельні мережі, кількість яких збільшилось. Торговий менеджмент мережевих підприємств здійснює пошук більш результативних стратегічних рішень щодо складних завдань. Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності мережевих торговельних підприємств є реструктуризація бізнес-процесів на основі категорійного менеджменту.

Ключовим моментом категорійного менеджменту є диференціація асортименту на принципово нові градації – товарні категорії або бізнес-одиниці.

Такий підхід дозволяє керувати товарною категорією як самостійною інтегрованою одиницею, спрямованою на максимальне відображення зміни споживчої поведінки щодо переваг у властивостях та очікувань. Структурування асортименту на товарні категорії, їх формування та визначення ролі кожної товарної категорії в загальній структурі є однією з основних задач торгового менеджменту. Відсутність необхідних теоретичних розробок та практичного досвіду визначення товарних категорій призводить до управління загальноживаними асортиментними товарними групами, що за умови складної структури споживчого попиту та поведінки не забезпечує ефективності роботи торговельних мереж [1, с. 183–184 ].

Водночас, відповідно до сучасної концепції маркетингу, найбільш дієвим інструментом комплексу маркетингу є товар, а такі інструменти комплексу маркетингу, як комунікація, розподіл і ціна лише ґрунтуються на особливостях товару. Товарна політика, таким чином, відіграє найважливішу роль у системі управління маркетингом і від її гнучкості й ефективності залежить гнучкість і ефективність маркетингової політики в цілому.

**Аналіз досліджень.** Проблеми управління і організації бізнес-процесів в торгівлі висвітлені в працях багатьох вчених: І. Александровича, І. Бергера, В. Бурмистрова, Л. Брагіна, В. Вержбицького, В. Задорожного, А. Литвинюка, А. Панова, Ю. Морозова, А. Сапожникова, С. Серебрякова та інших.

Питання стратегічного розвитку категорійного менеджменту розглядалося такими авторами, як А. Велхоффом, Ж.- Э. Массой, С. Белді, Михаелем Е. Портером, Дж. Фурді та інших. Однак ці дослідження не можуть повною мірою та адекватно використовуватись у практиці, оскільки не відображають

специфіки української економіки в цілому, та товарного асортименту зокрема. Окремі позиції досліджень містяться в роботах українських вчених і практиків: В. Павлова, Л. Балабанової, М. Сичевського та інших.

Однак проблеми управління економічною ефективністю залишаються й досі найменш розробленими, відсутні комплексні дослідження управління ефективністю діяльності роздрібних торговельних підприємств як дослідників споживчого попиту та ключової ланки у формуванні виробничого асортименту та реалізації інновацій у сфері товарного виробництва. Сучасні умови вимагають обґрунтування через концепцію товарного балансу бажаного рівня ефективності для підприємства не тільки через розробку системи управління економічною ефективністю, а й через дослідження поведінки споживачів. Зміна поведінки споживачів в умовах конкуренції змушує підприємства торгівлі шукати нові шляхи задоволення потреб споживачів з урахуванням ускладнення і збільшення асортименту товарів через посилення впровадження інновацій [ 2 ].

**Мета статті.** Метою статті є визначення напрямів впровадження інструментів категорійного товарного менеджменту в реалізації принципів маркетингу відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна економіка характеризується ускладненням практично всіх технологічних процесів. При цьому володіння новітніми технологіями виступають беззаперечною конкурентною перевагою, яка створює умови домінування на ринку [1, с. 183–184].

Категорійний менеджмент є постійним процесом удосконалення змісту товарної категорій при постійних змінах асортименту. Категорійний менеджмент – це сучасна методологія, що дозволяє підвищити ефективність управління асортиментом в роздрібній мережі [ 2, 3].

Передумовою для виникнення категорійного менеджменту стала зміна ринку виробника на ринок покупця. Виробники, разом з ланцюгами постачання і роздрібними продавцями, тепер змушені швидше реагувати на зміну споживчої поведінки, а часто і розробляти нові товари та навіть нові ринки під раніше невідомі потреби покупців. Споживачі стали більш вимогливими і тепер можуть використовувати різні торговельні канали для задоволення своїх потреб (ринки, роздріб різних форматів, інтернет-магазини). Особливо прогресивною ця методика є з точки зору роздрібного підприємства, інтереси якого не враховувались в повному обсязі попередніми учасниками процесу товароруку [ 4 ].

Прогнозовані результати від впровадження практики категорійного менеджменту:

- зростання обсягу продажів на 15–30%;
- збільшення маржі на 5-15% (від 5–9%) і більше за кілька місяців;
- прискорення оборотності запасів на 30% і більше.

Тому усвідомлення можливостей використання нових знань, підвищення ступеня інтеграції науки, виробництва і торгівлі закріпили орієнтацію виробників на постійне оновлення технологій і продуктів, що суттєво перетворило принципи і механізми господарчої діяльності [1, с. 183–184].

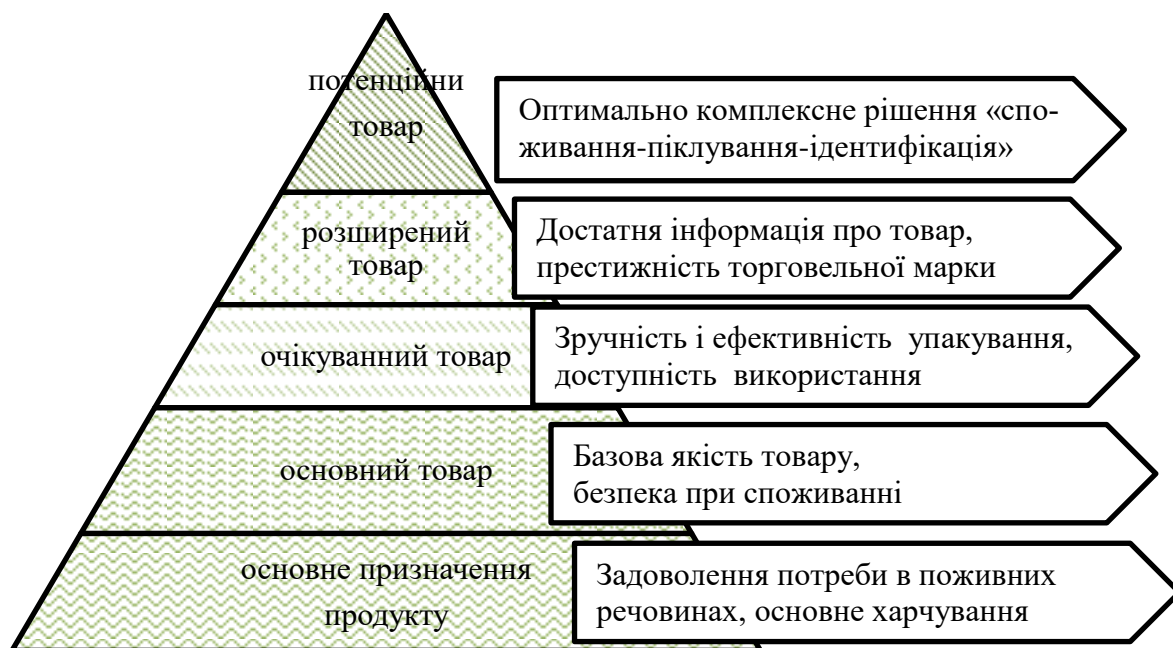
Категорійний менеджмент – це ефективний підхід до управління асортиментом. Реалізація планомірного переходу на управління асортиментом за товарним категоріям дає можливість досягати більш високих показників обсягу продажів і прибутку. Збалансований асортимент зменшує кількість неліквідних товарних позицій, підвищує лояльність і задоволеність покупців, оптимізує товарні запаси і тим самим підвищує прибутковість продажів [2, 5].

Для впровадження категорійного менеджменту необхідним є проведення декількох етапів: визначення змісту категорії, визначення ланцюгів по товарній категорії, вироблення стратегії і тактики категорії, реалізація проекту в умовах роздрібного підприємства, перевірка товарної категорії як інтегрованої бізнес-одиниці. Інструменти, які дають змогу визначити не тільки межі товарної категорії, а й сформулювати роль категорії загалом відповідно до її внутрішньої структури, пропонуються для розгляду на прикладі товарів дитячого харчування. До найбільш дієвих інструментів можна віднести: розподіл наявного асортименту по дереву купівельних рішень; розподіл за категоріями вартості, розподіл за категоріями споживачів; орієнтованість на споживчу поведінку, формування товарного класифікатора, розподіл ролей категорії відповідно до формату магазину, тощо.

Розподіл асортименту по дереву купівельних рішень. Усередині кожної категорії рішення допомагає налаштувати власне дерево вибору товару і пов'язати його з асортиментом категорії. Цей інструмент для пріоритетних категорій є ефективним як мінімум з двох причин. По-перше, це створює можливість формування більш глибокого асортименту, що дозволяє точно забезпечити вибір товарів в категорії для покупців. Задля формування цих критеріїв доцільно збирати та консолідувати статистику з товарообігу товарів, прибуток за той самий період, анкети торгових представників, поділ на асортиментні групи.

Розподіл на категорії споживачів. Розподіл товару на категорії споживача дозволяє виділити і управляти всім асортиментом як окремими його частинами, орієтованими на потреби окремих груп, таких як домогосподарки, пенсіонери, студенти, шанувальники домашньої випічки тощо. Такий варіант управління асортиментом дозволяє роздрібним продавцям сфокусуватися на більш повному задоволенні конкретних груп покупців [6, 7].

З урахуванням існування рівнів якості продуктів в роботі запропоновано і побудовано узагальнену функційну мультиатрибутивну модель продукту дитячого харчування, розраховану на середньостатистичного покупця (рис. 1).



**Рисунок 1** – Мультиатрибутивна модель продукту при визначенні категорій споживачів на функційному рівні

Орієнтованість асортименту на потреби покупця. Процес визначення категорії повинен розглядатися з погляду ринкової ефективності так само, як і з точки зору ефективності виробництва. Таким чином, в основі товарної категорії лежать два критерії:

1. Задоволення споживачів – кількісні і якісні вимоги певних груп споживачів.
2. Ефективність для підприємства – забезпечення найбільш ефективного використання факторів виробництва, зниження витрат виробництва і реалізації готової продукції [9, 10].

Достатньо складною є проблема знаходження балансу між структурою асортименту до індивідуальних бажань споживачів і вимог оптимальної організації виробництва. Найбільш точно дану проблему управління товарним асортиментом позначив Майкл Делл у своїй книзі «Від Dell без посередників»: «Завдання кожного бізнесу – знайти ідеальний компроміс між тим, чого хочуть і чого потребують клієнти, і тим, що може забезпечити компанія» [6, 9]. Але зазвичай все зводиться до того, що в магазині споживачі знаходять або те, що пропонують різні постачальники за подібною ціною, або те, що пропонують посередники. Орієнтованих на покупців роздрібних підприємств, насправді, мало, і вони мають шанс стати магазином першого вибору з високим рівнем лояльності покупців.

При визначенні товарної категорії на ринку продуктів дитячого харчування в основу повинен бути закладений принцип створення додаткової цінності для споживача. Така цінність може складатися із оптимальної ціни, мо-

жливості вибору, стабільності присутності в реалізації, свіжості, якості, безпечності, а також інновації і сервісу. Крім того, на ринку продуктів дитячого харчування необхідним є існування комфортних умов для здійснення покупок. Використання принципів категорійного менеджменту є оптимальним підходом, оскільки мова йде не лише про наявність і співвідношення окремих товарних позицій і брендів. Запропонований підхід дозволяє управляти категоріями продуктів дитячого харчування і за своєю сутністю є маркетинговим інструментарієм оптимізації асортименту [ 8 ].

Враховуючи значну кількість асортиментних позицій на ринку продуктів дитячого харчування і незадоволеність споживачів щодо організації продажів, доцільним буде виділення категорій за принципами, які, з нашої точки зору, найбільш точно підходять для асортименту продуктів дитячого харчування (рис. 2).

Сутність товарної категорії продукту	Основне призначення продукту Харчове навантаження на організм дитини				
	Мінімальне	Адаптивне	Збільшення	Якісна зміна	
Спрямованість кількісних змін	Спрямованість кількісних змін				
	Основний товар Основний раціон	0	+1	+2	+3
	Очікуваний товар Персоніфіковане харчування	+1	+2	+3	+4
	Розширений товар Додаткове спрямування	+2	+3	+4	+5
	Потенційний товар Вирішення проблеми	+3	+4	+5	+6

**Рисунок 2 – Матриця визначення товарної категорії**  
(на прикладі продуктів дитячого харчування)

Примітка: розроблено автором

Для реалізації цього принципу для кожної категорії рішення допомагає розробляти і відслідковувати ефективність реалізованих стратегій і тактик в процесах категорійного менеджменту. Зокрема, для аналізу ситуації можна проводити аналіз продажів і чекової бази з виведенням показників обслуговування та доступності, суміщені ABC і FMR аналізи, рольовий аналіз, відповідності полицного простору, крос-категоріальний аналіз і багато іншого.

Рішення відстежує зміни асортименту і товарних матриць з високою швидкістю і надійністю, допомагаючи контролювати й оцінювати зроблені зміни з часом. Рішення також здатне відстежувати ефективність маркетингових акцій, враховувати товарний кредит постачальників і виконувати вимоги по візуальній викладці на полиці. Принципи формування товарних матриць магазинів в рішенні передбачає типовість і модульність збірки із заздалегідь

розроблених варіантів секцій, що дозволяє розробляти нові, покращені варіанти і оцінювати зміни в окремих магазинах [7, 9].

Відповідність ролей категорій. Асортимент категорії, представлений в магазині, повинен відповідати ролі, яку ця категорія відіграє в загальному форматі. Весь асортимент категорій повинен відповідати асортиментним квотам, не допускаючи дисбалансу в звуженні пропозиції за однією групою категорій за рахунок розширення за іншими категоріями. Слід 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 рамках підприємства роздрібною торгівлі як «важливий». Такий загальний підхід призводить до необґрунтованих витрат фінансових, трудових та людських ресурсів на досягнення невідповідних цілей в системі маркетингу відносин.

Роль категорії задається у форматі магазину, і асортимент 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 сегмента. При цьому, базова роль категорії не вимагає наявності якомога широкого асортименту, а тільки позицій з найвищим рівнем попиту на ринку.

Розподіл ролей категорій в форматі. Рішення допомагає виділити і забезпечити контроль за чотирма специфічними ролями категорій товарів:

- 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.** Таким чином, категорійний менеджмент, як стратегічне співробітництво роздрібного оператора і постачальника, в межах якого сторони управляють категорією як стратегічною одиницею, дозволяє досягти зростання категорії (збільшення продажів і прибутку) шляхом набору дій, орієнтованих на покупця. Використання адекватних інструментів категорійного товарного менеджменту дозволяє адекватно реалізовувати товарну політику роздрібного підприємства, оптимізувати ефективність використання ресурсного потенціалу через збільшення ступеня реалізації очікувань споживачів в контексті маркетингу відносин.

## Список літератури / References

1. Чернега О. Б. Особенности инновационной конкуренции и её механизм / Чернега О. Б. // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Экономические науки. – Симферополь : НИЦ КИПУ, 2009. – Выпуск 17. – С. 182–188.
1. Chernega, O. B. (2009). 'Osobennosti innovatsionnoy konkurenttsii i eyo mekhanizm', *Uchenyie zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta. Ekonomicheskije nauki*, Simferopol, vol. 17, pp. 182-188.
2. Ефремов А. С. Развитие розничных торговых сетей на основе категорийного менеджмента: дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Артем Сергеевич Ефремов. – Нижний Новгород, 2007. – 193 с.
2. Efremov, A. S. (2007). *Razvitie roznichnykh torgovykh setey na osnove kategoriynogo menedzhmenta*. Dis. kand. ekon. nauk, Nizhniy Novgorod, 193 p.
3. Єрфорт І. Ю. Принципи формування асортименту продукції підприємства / І. Ю. Єрфорт // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. – Вип. 12. – К. : КНЕУ, 2004. – С.79–84.
3. Yerfort, I. Yu. (2004). 'Pryntsypy formuvannia asortymentu produktsiyi pidpriemstva', *Ekonomika ta pidpriemnytstvo: zb. nauk. pr. molodykh uchenykh ta aspirantiv*, vol. 12, Kyiv, pp. 79-84.
4. Виданов Н. Маркетинговое исследование в рамках управления ассортиментом продукта / Н. М. Виданов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. – №4. – С. 4–16.
4. Vidanov N. (2004). 'Marketingovoye issledovaniye v ramkakh upravleniya assortimentov produkta', *Marketing i marketingovyye issledovaniya*, no. 4, pp. 4–16.
5. Прищепко В. В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» / В. В. Прищепко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 2 (22). – С. 12–20.
5. Prischepko, V. V. (2001). 'Semantika, definitsii i sootnosheniye ponyatiy 'produkt', 'tovar', 'usluga', *Marketing v Rossii i za rubezhom*, no. 2 (22), pp. 12–20.
6. Медведенко О. В. Обґрунтування основних напрямів розвитку підприємств дитячого харчування в Україні на основі маркетингових досліджень: дис. канд. ...екон. наук : 08.00.04 / Медведенко Олена Василівна – К., 2008. – 167 с.
6. Medvedenko, O. V. (2008). *Obgruntuvannia osnovnykh napriamiv rozvytku pidpriemstv dytiachoho kharchuvannia v Ukrayini na osnovi marketynhovykh doslidzhen*: dys. kand. ekon. nauk, Kyiv, 167 p.
7. Павлова В. А. Ценовые инструменты в управлении ассортиментом торгового предприятия / В. А. Павлова, В. Г. Мячин // Бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. – 2011. – №1(4). – С. 299–306.
7. Pavlova, V. A. (2011). 'Tsenovyye instrumenty v upravlenii assortimentom torgovogo predpriyatiya', *Vyuleten' mizhnarodnoho nobelivskoho ekonomichnoho forumu*, no. 1(4), pp. 299–306.



8. Булгакова О. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств дитячого харчування / О. Булгакова // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – Випуск № 5 / Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Травень 2015 р. – С. 67–73.
- Bulgakova, O. (2015). 'Stratehichni oriientyry rozvytku pidpryiemstv dytiachoho kharchuvannya', *Elektronne naukove fakhove vydannya 'Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky'*, vol. 5, Mykolaiv, pp. 67–73.
9. Лаврентьева Л. С. Ассортимент продукції як індикатор ефективної діяльності підприємства / Л. С. Лаврентьева // Вестник Национального технического университета «ХПИ»: сб. науч. тр. – Х. : НТУ «ХПИ», 2006. – № 13. – С. 78–83.
- Lavrentieva, L. S. (2006). 'Asortyment produktsiyi yak indykator efektyvnoyi diyalnosti pidpryiemstva', *Vestnik Natsyonalnogo tekhnicheskogo universiteta 'KhPI': sb. nauch. tr.*, Kharkiv, no. 13, pp. 78–83.
10. Краснокутська Н. С. Сучасні підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства / Н. С. Краснокутська, Н. О. Алтухова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Харків : ХДУХТ, 2006. – Ч.2. – С. 258–265.
- Krasnokutska, N. S. (2006). 'Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti efektyvnosti diyalnosti pidpryiemstva', *Ekonomichna stratehiya i perspektyvu rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. nauk. prats*, Kharkiv, part 2, pp. 258–265.

Дата надходження рукопису 13.10.2015 р.

**Цель.** *Цель статьи заключается в определении направлений использования инструментов категориального менеджмента в соответствии с принципами маркетинга взаимоотношений.*

**Методы.** *В процессе исследования использованы: методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза (для уточнения содержания понятия «категориальный товарный менеджмент»), диалектического, комплексного системного подхода; аналитический (при решении проблем сегментации и матричного анализа ассортимента).*

**Результаты.** *На основе проведенного исследования предложен научно-методический подход, который позволяет использовать инструменты категориального товарного менеджмента в реализации принципов маркетинга взаимоотношений предприятием розничной торговли. Для определения роли товарной категории и ее значения в товарной политике предприятия предложено использовать мультиатрибутивную модель продукта и матрицу определения роли товарной категорий относительно потребительского поведения.*

**Научная новизна.** *Усовершенствован научно-методический подход к использованию инструментов категориального товарного менеджмента в бизнес-процессах розничного торгового предприятия, который, в отличие от*

существующих, позволяет определить роли товарных категорий на основе изучения потребительского поведения.

**Практическое значение.** Полученные результаты направлены на разработку и внедрение инструментов категориального менеджмента в формировании товарной стратегии розничного предприятия направленного на удовлетворение интересов потребителей.

**Ключевые слова:** категориальный менеджмент, товарная политика, товарная категория, оценка товарного ассортимента, потребительское поведение.

**Objective.** The purpose of the article is to define the use of category management instruments in accordance with the principles of relationship marketing.

**Methods.** In the process of research the following methods were applied: theoretical generalizations and comparison, analysis and synthesis (to clarify the concept of "category commercial management"), dialectical, comprehensive system approach; analytical (to solve the problems of segmentation and matrix analysis of portfolio).

**Scientific results.** On the basis of the research the scientific and methodical approach, which allows to use some category commercial management tools in the implementation of the principles of relationship marketing by retail entity has been proposed. In order to determine the product category role and its value in the commodity policy of the company the author has proposed to use the multiattributive product model and the matrix of the commercial category role definition in terms of consumer behaviour.

**Scientific originality.** The scientific and methodical approach to the use of category commercial management tools in business processes of retail entity, which, unlike the existing ones, is able to determine the role of product category based on the study of consumer behavior was improved.

**Practical value.** The results are focused on the development and implementation of management category tools in shaping the strategy of retail entity focused on the consumers' interests settlements.

**Key words:** categorical management, product policy, product category, product portfolio evaluation, consumer behaviour.