

Лизанець Анжела Гейзівна,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,  
Долинай Тиберій Тиборович,  
магістр за спеціальністю «Менеджмент організації і адміністрування»,  
Мукачівський державний університет

## РЕГУЛЮВАННЯ ТОВАРНОЇ ТА АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Зростаюча конкуренція змушує підприємства впроваджувати ефективні управлінські технології, які дають можливість підвищувати прибутковість діяльності за рахунок оперативного реагування на запити споживачів. Метою статті є дослідження змісту і ролі категорійного менеджменту у регулюванні товарної та асортиментної політики, а також обґрунтування доцільності застосування методів категорійного менеджменту для формування та управління асортиментом роздрібно-аптечного підприємства. Категорійний менеджмент в сучасних умовах виступає прогресивною концепцією управління потоками товарних категорій та оптимізації роботи всього ланцюга поставки, за яким товарні категорії виступають як самостійні бізнес-одиниці. В його основі лежать поняття життєвого циклу товарів, типів споживчої поведінки, мерчандайзингу й технологій просування товарів. Аналізуючи та систематизуючи наукові праці різних учених, було узагальнено поняття «категорійний менеджмент», визначено його місце в системі методів регулювання товарної політики підприємства. Охарактеризовано етапи реалізації та методи категорійного менеджменту. Запропоновано механізм використання матриці ABC+XYZ аналізу для оперативного регулювання асортименту аптечного підприємства. Досліджено специфіку товарної політики роздрібних торговельних підприємств фармацевтичного ринку. За результатами дослідження визначено напрямки оптимізації асортиментного складу продукції аптеки, застосування яких дозволить виключити з асортименту неприбуткові позиції, а натомість розширити спектр лікарських засобів, які забезпечують максимальний обсяг продажів і характеризуються стабільним попитом. Практичне значення полягає у можливості регулювання прибутковості окремих суб'єктів господарювання роздрібно-аптечного сегменту фармацевтичного ринку шляхом постійного моніторингу складу, структури і глибини асортименту, здійснення ABC+XYZ аналізу і на цій основі грамотного управління викладкою товарів і закупівлями. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є організаційний механізм реінжинірингу бізнес-процесів аптечної установи на засадах категорійного менеджменту, вибір оптимальних методів здійснення рольового аналізу категорій для управління розвитком асортименту.

**Ключові слова:** товарна та асортиментна політика, категорійний менеджмент, аптека, асортиментна категорія, ABC аналіз, XYZ аналіз, матриця ABC+XYZ аналізу.

### ВСТУП

**Постановка проблеми.** Ринкова орієнтація торговельних підприємств, залежність їхнього майбутнього від можливостей задоволення споживчого попиту зумовлюють необхідність ретельного вивчення чинників, які сприяють формуванню таких можливостей. Серед цих чинників важливе місце посідає товарна та асортиментна політика, яка, поряд з місцем розташування та ціновою політикою, дозволяє сформуванню певний рівень сприйняття торговельного підприємства та визначає його конкурентоспроможність на ринку.

На сучасному етапі розвитку роздрібно-аптечного сегменту фармацевтичного ринку України, який характеризується великою кількістю аптечних мереж та окремих аптек, кожне аптечне підприємство змушене забезпечувати власну конкурентоспроможність, що актуалізує проблему управління асортиментом саме у цій сфері. Складність процесу управління асортиментом полягає у великій кількості торговельних найменувань препаратів, які реалізуються через аптечну мережу. Крім того існують нормативні вимоги щодо наявності обов'язкового асортименту лікарських засобів (наказ МОЗ України від 25.11.2004 р № 569 «Про затвердження

обов'язкового мінімального асортименту лікарських засобів для аптек») [8]. Значні обмеження на роботу з асортиментом накладає складність точного розрахунку потреби у окремих видах препаратів, а також необхідність вибору якіснішого препарату з декількох аналогічних, випущених різними виробниками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенню окремих завдань регулювання товарної та асортиментної політики підприємства присвячено ряд досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як В. Я. Кардаш [2], Н. С. Кубишина [5], О. Б. Стернюк [11], та ін. Більшість з них акцентують увагу на розробці універсальних підходів до управління асортиментними позиціями [2, 3, 5, 11], визначенні принципів [2], розробці загальних методів формування товарного асортименту підприємства [5, 11], вивченні сучасних прогресивних методик керування асортиментними позиціями, зокрема категорійного менеджменту. Питання теорії й практики застосування категорійного менеджменту досліджуються такими науковцями, як А. Веллхофф, Ж.-Э. Массон [1], О. Крещенко [4], О. Н. Миргородская [3], С. В. Сисоєва, Е. А. Бузукова [12], В. В. Снегірьова [5]. Разом з тим потребує подальшого вивчення проблема вибору оптимальних методів регулювання асортиментної політики залежно від галузевої специфіки суб'єкту

господарювання.

**Мета статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження змісту і ролі категорійного менеджменту у регулюванні товарної та асортиментної політики, а також обґрунтування доцільності застосування методів категорійного менеджменту для формування та управління асортиментом роздрібного аптечного підприємства.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Товарна та асортиментна політика торговельного підприємства представляє собою лінію поведінки суб'єкта господарювання щодо формування такого номенклатурного та асортиментного складу продукції, який би забезпечував економічну ефективність діяльності та необхідний рівень конкурентоспроможності на ринку. Ведення господарської діяльності в умовах обмеженості ресурсів значно ускладнює процес управління товарним асортиментом та категоріями товарів. Обмеженість ресурсів ставить керівництво підприємства в умови, коли воно змушене вкладати кошти у товарні запаси лише тих товарних груп, які приносять йому найбільшу вигоду.

Методи управління товарною та асортиментною політикою диференціюються залежно від орієнтації на коротко- або довгостроковий періоди.

Стратегічне управління товарним асортиментом торговельного підприємства зорієнтоване на формування господарського портфелю – складу асортименту продукції, що визначається як товарним профілем організації, так і попитом на окремі товарні позиції з боку споживачів. До основних матричних методів, прийнятих для вибору стратегії управління товарним асортиментом торговельного підприємства, належать модель «продукт-ринок» І. Ансоффа, метод Бостонської консультативної групи, метод Мак-Кінзі «General Electric», Матриця DPM або Shell, метод життєвого циклу Hofer /A. D. Little та ін.

Оперативне управління товарною політикою передбачає регулювання обсягів реалізації окремих товарних позицій під впливом ситуаційних чинників в межах окремих календарних періодів (кварталу, місяця, декади). Однією з найбільш популярних в сучасних умовах концепцій управління товарним асортиментом та його оперативного регулювання є концепція категорійного менеджменту, яка в Україні перебуває на стадії інтенсивного розвитку.

Категорійний менеджмент зародився як один з напрямів мерчандайзингу: оптимізуючи викладку і представлення товару в залі, фахівцями було обґрунтовано необхідність виділення «категорії» як основної одиниці управління асортиментом.

Появу власне поняття «категорійного менеджменту» пов'язують з компанією Procter & Gamble, яка на початку 90-х років вперше об'єднала товари в категорії не за принципом виробництва, а за загальними для споживача властивостями. Говорячи умовно, зубна щітка і зубна паста, хоч і мають різні властивості і способи виробництва, повинні знаходитись в управлінні одного менеджера саме через те, що покупець об'єднує ці предмети в своїй

свідомості як предмети для гігієни порожнини рота. Згідно програми Procter & Gamble ECR (Efficient Consumer Response – англ. ефективне реагування на запити споживачів), яка стала відправною точкою для розвитку ідей категорійного менеджменту, обсяги та динаміка продаж цих товарів пов'язані і впливають один на одного [12]. Відповідно до неї учасники ланцюга руху товару будують свої ділові відносини згідно кінцевої мети – ефективного збуту товарів, що проводиться з урахуванням інтересів усіх її учасників, і, в першу чергу, роздрібних покупців. Товаровиробник і постачальник товарної категорії управляють ефективністю збуту через залучення до спільної діяльності роздрібну ланку сфери розподілу, приділяючи підвищену увагу організації прибутковості саме цієї ділянки збуту. Таким чином, класична формула збуту в сфері розподілу – «продаж товарного асортименту магазинам» – перетворюється у формулу «продаж товарної категорії через магазини».

У сучасній фаховій літературі досі немає єдиного або загальноприйнятого визначення поняття «категорійний менеджмент». Найбільш поширеним [4] є варіант, згідно з яким «категорійний менеджмент – це процес управління асортиментом, за яким кожна товарна категорія розглядається як самостійна бізнес-одиниця». Це узагальнене визначення акцентує увагу на важливості асортиментної категорії як бізнес-одиниці, що є новітньою позицією щодо попередніх методів управління асортиментом.

Нормативним можна вважати визначення від ECR Board (США, 1995 рік), за яким: «Категорійний менеджмент – це процес, що відбувається між блоками логістичного ланцюжка, де категорії управляються як стратегічні бізнес-одиниці та забезпечують поліпшені фінансові результати завдяки зосередженню на задоволенні потреб споживача» [3, с. 94]. У цьому визначенні поява терміну «логістичний ланцюжок» дає розуміння, що категорійний менеджмент – це концепція не окремого підприємства, а партнерська програма. До юридичних суб'єктів, задіяних у партнерстві, належать: виробниче підприємство, посередник (логістична компанія), торговельне підприємство (оптової або роздрібною торгівлі).

Деякі інші визначення категорійного менеджменту, сформульовані різними науковцями, систематизовано у вигляді таблиці 1.

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

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

як окремими бізнес-одинацями.

Етапами реалізації категорійного менеджменту є: виділення категорій, визначення ролі категорій, оцінювання категорій, встановлення цілей для категорій, вибір категорійної стратегії, визначення відповідної тактики, реалізація запланованих дій та аналіз результатів.

Вихідною базою для здійснення управління

категоріями є чітке встановлення позиціонування підприємства та його конкурентної стратегії.

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

Таблиця 1

### Підходи до розуміння поняття «категорійний менеджмент»

Автор	Зміст визначення
Д. Гилберт [13, с. 147]	Категорійний менеджмент відноситься до рішень по групах продуктів, які відбираються і представляються для задоволення разових потреб або у відповідь на моделі поведінки.
Алан Веллхофф, Жан-Еміль Массон [1]	Категорійний менеджмент – це процес, при якому одиницею управління є товарна категорія, а не окремий бренд.
Н. К. Моисеева, Т. Н. Голиков, Ю. С. Долгачева [7]	Категорійний менеджмент – це такий процес управління торговельним підприємством, коли кожна категорія товару розглядається як окрема бізнес-одинаця, при роботі з якою переслідуються цілі максимального задоволення потреб покупця і підвищення ефективності співробітництва між виробником та рітейлером.

Оцінка категорій здійснюється на основі ABC та XYZ аналізу. Таким чином визначається, які категорії потребують доопрацювання та в якому напрямі. Відповідно, формуються цілі по кожній категорії. Встановивши певні цілі перед кожною категорією, можна збалансувати асортимент за глибиною: в категорії залишають тільки ті товари, що задовільняють поставленій цілі.

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

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

ABC-аналіз як інструмент формування асортиментної політики на засадах категорійного менеджменту полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників [9]. В основі методу лежить принцип Парето: 20% усіх товарів дають 80% обігу. Для класифікації товарів за методом ABC використовується обсяг продаж. Категорія «А» включає товари, обсяг продаж яких становить 80% загального обсягу. Зазвичай у цю категорію потрапляє 5-20% номенклатури. У категорію «В» потрапляє приблизно третина найменувань товарів з 15-процентним обсягом продаж. До категорії «С» належать усі інші позиції номенклатури.

На практиці доцільним є комбінування ABC-аналізу з XYZ-аналізом, в основі якого лежить розрахунок коефіцієнта варіації продажу для кожного товару за визначений період часу [11]. За значенням коефіцієнта варіації товари групують у три категорії. До категорії «Х» відносяться товари, що характеризуються стабільною величиною споживання і високою точністю прогнозу ( $K_{\text{варіації}}$  в межах 0-10%).

Категорія «У» – це запаси, споживання яких характеризується відомими тенденціями (наприклад, сезонними коливаннями попиту) і середніми можливостями прогнозування ( $K_{\text{варіації}}$  в межах 10-20%). Запаси категорії «Z» споживаються нерегулярно і характеризуються невисокою точністю прогнозування ( $K_{\text{варіації}}$  вище 20%).

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

Розглянемо їх застосування для регулювання асортиментної політики на прикладі аналізу, здійсненого за даними аптечної установи. Для проведення аналізу нами використано реальні дані про продажі лікарських засобів (ЛЗ) за 2015 р. в аптеці, яка знаходиться в невеликому місті Закарпатської області з населенням близько 100 тис. осіб і входить до складу аптечної мережі. Товарообіг цієї аптеки складає 250-300 тис. грн. в місяць. Асортимент ЛЗ аптеки охоплює біля 3,32 тис. найменувань. Загальна кількість торгових найменувань по аптеках міста загалом у 2015 р. склала 6,57 тисяч.

Середня кількість реалізованих в місяць торгових найменувань препаратів по аптеці – 2100-2200, з них лише близько 35% продавали щомісяця. Класичним форматом торгівлі аптечного закладу обумовлено, що крім ЛЗ у аптеці реалізуються також супутні товари, загальна кількість яких перевищує 0,8 тис. найменувань (біля 21% всього асортименту).

Обсяг продаж ЛЗ в грошовому виразі у досліджуваній аптеці, незважаючи на вплив фактора сезонності, є більш-менш стабільним. Частка продаж аптеки в загальному обсязі продаж в грошовому виразі по місту становить біля 5%. Важливо, що її частка за цим показником до кінця 2015 р. в порівнянні з його початком поступово збільшувалася, що є позитивним.

У досліджуваному аптечному закладі динаміка обсягів закупівель як в грошовому, так і в натуральному виразі відповідала динаміці обсягів продаж, що свідчить про стабільність товарних залишків. Залишки на початок кожного місяця досліджуваного періоду перебували практично на однаковому рівні, що також дозволяє судити про стабільність застосовуваних підходів до управління товарним асортиментом.

Перш ніж приступити до комплексного аналізу асортименту ABC і XYZ, слід розглянути результати розподілу кількості торгових найменувань препаратів і їх обсягів продаж, а також валової маржі по групах А, В і С.

Так, згідно проведеного аналізу, 80% загального обсягу продаж ЛЗ в грошовому виразі припадає на торгові позиції, що потрапили в групу А. Препарати цієї групи склали 28,1% загальної кількості асортиментних позицій і забезпечили 76,5% валової маржі аптеки. Слід зазначити, що група А сформована більш дорогими, ніж група В і С, препаратами. Цей факт пояснює те, що частка препаратів групи А в загальному обсязі продаж ЛЗ в натуральному виразі

менше, ніж в грошовому, і становить 72,4%. Середньозважена маржа від продаж однієї упаковки препаратів цієї групи також перевищила даний показник по групах В і С.

При проведенні ABC+XYZ-аналізу асортименту аптечної установи його об'єктом можуть бути дані про обсяг продаж як у натуральному, так і у грошовому виразі. Вибір способу розрахунку залежить від цілей, які ставить перед собою підприємство.

За результатами проведеного аналізу групи А, В, С нами сформовані у співвідношенні 80:10:10 за обсягами продаж в грошовому виразі. Коефіцієнт варіації обсягів продаж у грошовому виразі дозволив розподілити торгові найменування по групах X, Y, Z. Для групи X він знаходився в діапазоні до 10%, для групи Y – 10-25%, для групи Z – більше 25%.

Матричне зображення результатів інтегрованого ABC + XYZ-аналізу асортименту досліджуваної аптеки представлено у табл. 2 і 3. Матриця ABC+XYZ для асортиментних позицій досліджуваної аптеки показала практичну відсутність торгових найменувань в групі ВХ та СХ. Найбільшою за кількістю товарних позицій є група CZ.

Таблиця 2

**Матриця ABC+XYZ за кількістю торгових найменувань ЛЗ досліджуваної аптеки у 2015 р.**

Група ABC-XYZ	X	Y	Z	Разом
A	18	168	747	933
B	2	35	480	517
C	3	19	1848	1870
Разом	23	222	3075	3320

Таблиця 3

**Матриця ABC+XYZ за часткою кількості торгових найменувань препаратів в асортименті досліджуваної аптеки у 2015 р.**

Група ABC-XYZ, %	X	Y	Z	Разом
A	0,5%	5,1%	22,5%	28,1%
B	0,1%	1,1%	14,5%	15,6%
C	0,1%	0,6%	55,7%	56,3%
Разом	0,7%	6,7%	92,6%	100,0%

Для обґрунтованого аналізу асортименту необхідно порівняти дані, отримані при аналізі аптеки, з даними ABC+XYZ-аналізу по місту загалом.

Результати відповідного порівняння представлені у табл. 4 і 5.

Таблиця 4

**Матриця ABC+XYZ за кількістю торгових найменувань препаратів у аптечних закладах міста у 2015 р.**

Група ABC-XYZ	X	Y	Z	Разом
A	56	588	904	1548
B	8	184	604	796
C	6	147	4078	4231
Разом	70	919	5586	6575

Порівнявши показники по групі А, бачимо, що 80% продаж в аптеці забезпечують 28,0% товарних позицій. Водночас по місту цей показник наближається до правила Парето (80% продаж забезпечують 20% торгових найменувань). Частка препаратів групи В аптеці і загалом по місту склали 15,6% та 12,1% відповідно. На окрему увагу заслуговує група X,

оскільки її формують препарати, що користуються постійним попитом. У досліджуваної аптеці вона представлена 23 назвами ( $23/3320 \cdot 100\% = 0,69\%$ ). По місту ж в цілому в неї увійшло 70 товарних позицій ( $70/6575 \cdot 100\% = 1,06\%$ ).

Найважливішими для закупівлі є препарати, які потрапили у сектори з параметрами AX, AY, AZ, BY і

СХ, оскільки потребу в них на певний період можна передбачити. При цьому у секторі АЗ знаходяться препарати, що мають велику частку в обсягах продаж (по даній аптеці 22,5%), хоча і характеризуються непередбачуваним (стохастичним) споживанням.

Розглянутий нами метод аналізу ABC+XYZ дозволив визначити шляхи оптимізації асортименту

досліджуваної аптеки. Очевидно, що в групі А відсутні необхідні торгові найменування. Найбільшу увагу необхідно приділити наповненню груп АХ, АУ, так як їх формують препарати, що забезпечують максимальний обсяг продаж і користуються стабільним попитом.

Таблиця 5

**Матриця ABC+XYZ за часткою кількості торгових найменувань препаратів в асортименті аптечних закладів по місту в цілому у 2015 р.**

Група ABC-XYZ	X	Y	Z	Разом
A	0,9%	8,9%	13,7%	23,5%
B	0,1%	2,8%	9,2%	12,1%
C	0,1%	2,2%	62,0%	64,3%
Разом	1,1%	14,0%	85,0%	100,0%

Водночас для групи В характерна незначна кількість товарів, що користуються постійним попитом (ВХ). Таким чином, слід визначити їх і включити в асортимент аптеки. Група Z становить 92,6% всіх торгових найменувань аптеки, в той час як по місту в цілому – 85,0%. Отже, необхідно зменшити частку препаратів групи Z і тим самим звільнити оборотні кошти, які можна спрямувати на наповнення важливіших груп. Для оптимізації асортиментної політики слід постійно здійснювати моніторинг не лише всього асортименту препаратів, але і більше уваги приділяти групам, які забезпечують максимальний обсяг продаж (ЛЗ групи А) і мають постійний попит (ЛЗ групи Х).

**ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Необхідність підтримки доходності аптечного бізнесу, постійне розширення асортименту продукції, варіація цінової політики виробників ЛЗ спонукає аптеки застосовувати конкурентні торгові технології та сучасні системи управління. З огляду на це

категорійний менеджмент має великі перспективи для розвитку у даній сфері.

Для виробників лікарських засобів категорійний менеджмент виступає вищою сходинкою товарної політики – відповідно product management, brand management і category management – та інструментом максимального задоволення потреб своїх споживачів, інтересів дистриб'юторів, роздрібних мереж. Для ритейлера фармацевтичної галузі категорійний менеджмент є альтернативним підходом до управління асортиментом, що дозволяє максимізувати прибутковість і оборотність категорій, а також лояльність споживача до аптеки. Упровадження категорійного менеджменту передбачає зміну системи управління та організаційної структури господарського суб'єкту та прописування нових бізнес-процесів. Подальші дослідження у даній сфері повинні стосуватись організаційного механізму реінжинірингу бізнес-процесів аптечної установи на засадах категорійного менеджменту, виборі оптимальних методів здійснення рольового аналізу категорій для управління розвитком асортименту аптечного закладу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Веллхофф А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллхофф, Ж.-Э. Массон. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
2. Кардаш В. Я. Маркетинговая товарна політика: Підручник / В. Я. Кардаш. – К.: КНЕУ, 2001. – 240 с.
3. Ковалев К. Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К. Ю. Ковалев, С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
4. Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту / О. Крещенко // Економіка. – № 4 (124) липень-серпень 2013 р. – С. 39-44.
5. Кубишина Н. С. Методика розробки стратегічного набору товарів на промисловому ринку / Н. С. Кубишина // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2010. – С. 171-178.
6. Миргородская О. Н. Категорійний менеджмент как современная маркетинговая технология управления товарным ассортиментом [Електронний ресурс] / О. Н. Миргородская // Концепт. – 2014. – Спецвыпуск № 17. – Режим доступу: <http://e-koncept.ru/2014/14720.htm>.
7. Моисеева Н. К. Менеджмент категорий и мерчандайзинг в розничной торговле / Н. К. Моисеева, Т. Н. Голиков, Ю. С. Долгачева // Маркетинг. – 2005. – № 2(81). – С. 101-108.
8. Нормативно-директивні документи МОЗ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mozdocs.kiev.ua>.
9. Сирош В. ABC-анализ: методика проведения [Електронний ресурс] / В. Сирош. – Режим доступу: [www.marketing-ua.com](http://www.marketing-ua.com).
10. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2007. – 416 с.

11. Стернюк О. Б. Аналіз методів формування товарної політики підприємства [Електронний ресурс] / О. Б. Стернюк // Збірник наукових праць Львівського політехнічного НУ, 2004. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
12. Сысоева С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
13. Управление розничным маркетингом / под ред. Д. Гилберта; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – XVI. – С. 147.

**Лизанец Анжела Гейзовна, Долинай Тиберий Тиборович**  
**РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ И АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА**  
**ОСНОВЕ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Растущая конкуренция заставляет предприятия внедрять эффективные управленческие технологии, которые дают возможность повышать прибыльность деятельности за счет оперативного реагирования на запросы потребителей. Целью статьи является исследование содержания и роли категорийного менеджмента в регулировании товарной и ассортиментной политики, а также обоснование целесообразности применения методов категорийного менеджмента для формирования и управления ассортиментом розничного аптечного предприятия. Категорийный менеджмент в современных условиях выступает прогрессивной концепцией управления потоками товарных категорий и оптимизации работы всей цепи поставки, в соответствии с которым товарные категории выступают как самостоятельные бизнес-единицы. В его основе лежат понятия жизненного цикла товаров, типов потребительского поведения, мерчандайзинга и технологий продвижения товаров. Анализируя и систематизируя научные работы различных ученых, было обобщено понятие «категорийный менеджмент», определено его место в системе методов регулирования товарной политики предприятия. Охарактеризованы этапы реализации и методы категорийного менеджмента. Предложен механизм использования матрицы ABC+XYZ анализа для оперативного регулирования ассортимента аптечного предприятия. Исследована специфика товарной политики розничных торговых предприятий фармацевтического рынка. По результатам исследования определены направления оптимизации ассортиментного состава продукции аптеки, применение которых позволит исключить из ассортимента неприбыльные позиции, а вместо этого расширить спектр лекарственных средств, которые обеспечивают максимальный объем продаж и характеризуются стабильным спросом. Практическое значение состоит в возможности регулирования доходности отдельных субъектов хозяйствования розничного сегмента фармацевтического рынка путем постоянного мониторинга состава, структуры и глубины ассортимента, осуществления ABC+XYZ анализа и на этой основе грамотного управления выкладкой товаров и закупками. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является организационный механизм реинжиниринга бизнес-процессов аптечного учреждения на основе категорийного менеджмента, выбор оптимальных методов осуществления ролевого анализа категорий для управления развитием ассортимента.

**Ключевые слова:** товарная и ассортиментная политика, категорийный менеджмент, аптека, ассортиментная категория, ABC анализ, XYZ анализ, матрица ABC+XYZ анализа.

**Lyzanets Angela H., Dolynay Tyberiy T.**  
**REGULATION OF COMMODITY AND ASSORTMENT POLICY ON THE BASIS OF CATEGORY**  
**MANAGEMENT**

*Growing competition forces enterprises to implement effective management technologies that make it possible to improve profitability through rapid response to consumer requests. The aim of the article is the research of content and role of category management in regulation of commodity and assortment policy, the reasoning of category management application for the development and management of retail range of pharmaceutical companies. Nowadays category management is presented as progressive concept of flow product categories control and optimization of the entire supply chain. In accordance with category management product categories are treated as independent business units. It is based on the concept of product life cycles, types of consumer behavior, merchandising and promotion technologies. As the result of analyzing and systematizing of scientific work of various scientists the concept of "category management" is generalized, its place in the methods of regulating commercial policy of the company has been defined. The stages and methods of category management have been revealed. The mechanism of ABC+XYZ matrix analysis for operational management range of pharmaceutical companies has been suggested. The specific commercial policy of retail pharmaceutical market has been investigated. The study identified areas of assortment optimization of drug products, the use of which make it possible to exclude the range of non-profit positions and to expand the range of drugs that provide the maximum amount of sales and are characterized by stable demand. The practical significance is the ability to regulate the profitability of individual entities of the retail segment of the pharmaceutical market by continuously monitoring the composition, structure and depth of range, the implementation of ABC+XYZ analysis and on that basis, competent management and display of goods procurement. Prospects for further research in this direction is the organizational mechanism of business process reengineering pharmacies on the basis of category management, the choice of best practices of categories role analysis for range management development.*

**Keywords:** commodity and assortment policy, category management, pharmacy, assortment category, ABC analysis, XYZ analysis, matrix ABC + XYZ analysis.

*Одержано 12.09.2016 р.*