

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школа КРОК

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Ефективний категорійний менеджмент в ритейлі»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Волинець Вікторія Юріївна

Науковий керівник:

Бортнік А. М., к.е.н., доцент

Київ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1.	12
ТЕОРЕТИЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РИТЕЙЛІ	12
1.1.Сутність категорійного менеджменту в ритейлі	12
1.2.Структурні компоненти та функції категорійного менеджменту.....	19
1.3.Особливості планування в структурі категорійного менеджменту у ритейлі 28	
РОЗДІЛ 2.	35
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «VARUS»	35
2.1.Загальна характеристика компанії «VARUS».....	35
2.2.Бізнес-діагностика діяльності компанії «VARUS»	41
2.3.Модель категорійного менеджменту в компанії «VARUS»	52
РОЗДІЛ 3.	59
ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ «VARUS»	59
3.1.Ключові показники для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту.....	59
3.2.Практичні рекомендації щодо вдосконалення моделі категорійного менеджменту у ритейлі.....	62
3.3.Ефективність вдосконаленої моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS».....	74
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	91

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

The qualification work of the master's level of higher education on the topic "Effective category management in retail" is 75 pages, the work contains 27 tables and 17 figures. The list of used sources consists of 70 names, laid out on 8 pages. The work contains 2 appendices laid out on 4 pages.

At the current stage of the development of trade activity, a significant increase in competition and a change in the nature of competition have been noted, which necessitates the expansion of the scope of the use of marketing technologies in the management of retail enterprises, because due to globalization processes in the international economy, the achievement of a high level of similarity of goods from different manufacturers and the individualization of consumer needs of buyers reduces the effectiveness of the use of competitive price methods and traditional marketing technologies.

With this in mind, retail businesses need to provide consumers not only with the ability to purchase the goods and services they need with minimal effort, but also to ensure that these goods and services meet their individual needs. For this, it is necessary to improve technologies and approaches to the organization of retail trade. Categorical management is one of the most effective modern technologies for managing the range of goods of trade enterprises.

The use of category management principles by trading enterprises in the process of assortment management allows them to concentrate attention, resources and efforts on specific categories of goods that provide the largest sales volumes, because the size of the company's resource potential (financial, information, material, human resources) is always limited, unlike needs.

Therefore, the use of the concept of category management by domestic retailers as one of the ways of rational organization of resources to increase the efficiency of their activities (increasing sales volumes) is becoming more and more widespread.

The scientific novelty of the study consists in the development of the principles of justified use of category management at a trading enterprise with the aim of improving its activity.

Practical significance of the obtained results. The practical recommendations developed in the work can be used to improve the process of forming effective category management in the VARUS company.

KEY WORDS: category management, retail, efficiency, management, category management model.

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку торговельної діяльності відмічене суттєве загострення конкуренції і зміни характеру конкурентної боротьби, чим зумовлюється потреба у розширенні сфери використання маркетингових технологій в управлінні підприємствами ритейлу, адже внаслідок глобалізаційних процесів у міжнародній економіці, досягнення високого рівня схожості товарів від різних виробників й індивідуалізації споживчих потреб покупців знижується ефективність використання цінових методів конкурентної боротьби і традиційних маркетингових технологій.

Зважаючи на це, підприємствам ритейлу потрібно забезпечувати споживачів не лише можливістю купувати необхідні їм товари і послуги з мінімальними зусиллями, але й гарантувати відповідність цих товарів і послуг їхнім індивідуальним потребам. Для цього потрібно вдосконалювати технології і підходи до організації роздрібної торгівлі. До одних із найбільш ефективних сучасних технологій управління асортиментом товарів торговельних підприємств відноситься категорійний менеджмент.

Використання торговельними підприємствами в процесі управління асортиментом принципів категорійного менеджменту дозволяє їм сконцентрувати увагу, ресурси і зусилля на конкретних категоріях товарів, які забезпечують найбільші обсяги продажів, адже розмір ресурсного потенціалу компанії (фінансові, інформаційні, матеріальні, людські ресурси) на відміну від потреб є завжди обмеженим.

Отже, використання концепції категорійного менеджменту вітчизняними ритейлерами, як одного із способів раціональної організації ресурсів для підвищення ефективності їх діяльності (збільшення обсягів продажів), набуває все більшого поширення.

Зарубіжний дослід свідчить, що сучасні компанії світу, які спеціалізуються на ритейлі, активно використовують у своїй діяльності категорійний менеджмент, що сприяє їх успішній діяльності. Впровадження в діяльність компаній аспектів категорійного управління дозволить їм підвищити обсяги продажів, мінімізувати ризики підприємницької діяльності, оптимізувати процеси із управління запасами, підвищити якість товарів і прискорити швидкість виконання замовлень, що забезпечить економію витрат та дозволить швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Аналіз стану наукової розробки. Питаннями стратегічного розвитку категорійного менеджменту займалися такі зарубіжні автори, як Б. А. Вейтц, Ф. Котлер, М. Леві, Д. О'Брайан. Проте результати їхніх наукових досліджень не завжди можуть застосовуватися в українській теорії та практиці, оскільки не відображають специфіку вітчизняної економіки та соціальне середовище.

Серед українських вчених категорійний менеджмент досліджували: Ю. В. Білявська - вивчає сутність категорійного менеджменту із точки зору різних концептуальних позицій і переваг його застосування; Т. С. Жданова, А. О. Костромін, О. С. Молнар, які розглядають категорійний менеджмент під кутом управління конкретними товарними категоріями як окремими бізнес-одинацями. Незважаючи на існування наукового доробку з даної тематики, існує ряд проблем, які повинні бути висвітлені в подальших наукових дослідженнях.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд механізму формування ефективного категорійного менеджменту.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- визначити сутність категорійного менеджменту у ритейлі;
- розглянути структурні компоненти та функції категорійного менеджменту;
- дослідити особливості планування в структурі категорійного менеджменту у ритейлі;
- надати загальну характеристику компанії «VARUS»;
- провести бізнес-діагностику діяльності компанії «VARUS»;
- проаналізувати модель категорійного менеджменту в компанії «VARUS», виокремити основні недоліки;
- визначити ключові показники для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення моделі категорійного менеджменту у ритейлі;
- оцінити ефективність вдосконаленої моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS»

Об'єкт дослідження: процеси формування ефективного категорійного менеджменту у ритейлі.

Предмет дослідження: дослідження контексту, передумов, умов та ресурсів, необхідних для формування ефективного категорійного менеджменту у ритейлі.

Методи дослідження. При дослідженні теоретичних аспектів категорійного менеджменту були використані наступні методи: метод теоретичного узагальнення, методи аналізу і синтезу, метод порівняння, метод системного аналізу. Під час стратегічного аналізу діяльності компанії «VARUS» і моделі категорійного менеджменту використовувалися статистичні методи, коефіцієнтний метод, методи забезпечення оптимальності асортименту, графічний метод. Для розробки напрямів удосконалення категорійного менеджменту були використані методи прогнозування та планування, метод моделювання.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці засад обґрунтованого використання категорійного менеджменту на торговельному підприємстві із метою вдосконалення його діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Практичні рекомендації, розроблені в роботі, можуть бути використані з метою вдосконалення процесу формування ефективного категорійного менеджменту в компанії «VARUS».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовані в статті на тему «Сутність категорійного менеджменту в ритейлі».

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі і нормативні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, статті періодичного друку, ресурси мережі Інтернет, інформація з підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи становить 75 сторінок, в роботі міститься 27 таблиць та 17 рисунків. Список використаних джерел складається з 70 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РИТЕЙЛІ

1.1. Сутність категорійного менеджменту в ритейлі

Здійснення торговельної діяльності в умовах обмеженості ресурсів суттєво ускладнює процеси ефективного управління товарним асортиментом і категоріями товарів. В такій ситуації торговельне підприємство вимушене інвестувати фінансові ресурси у товарні запаси тільки тих товарних груп, які йому приносять найбільший прибуток. Визначити ці категорії товарів дозволяють інструменти категорійного менеджменту, який наразі є однією з найбільш популярних концепцій із забезпечення управління товарним асортиментом торговельного підприємства і його оперативного регулювання.

У вузькому значенні концепція категорійного менеджменту орієнтується на розгляд можливостей позиціонування кожної категорії товару як окремої самостійної зони відповідальності, починаючи з вибору асортиментних позицій і до моменту продажу товару. Тобто всі бізнес-повноваження стосовно управління певною категорією товару зосереджені в «одному центрі управління, що апріорі запобігає конфліктності і неузгодженості на різних ділянках ланцюжка створення вартості» [1, с. 83]. Причому, якщо традиційна товарознавча концепція акцентує увагу на товарі із його споживчими властивостями і якістю, то ціннісна орієнтація категорійного менеджменту направлена на споживача і його потреби. Якщо ж розглянути концепцію категорійного менеджменту більш широко, то можна стверджувати, що це системний підхід до управління товарними категоріями як окремими бізнес-одиницями.

Слід відмітити, що певного загальноприйнятого підходу до трактування поняття категорійного менеджменту сьогодні не має. Науковці по-різному

описують своє бачення щодо розуміння концепції категорійного менеджменту, серед яких можна виділити:

- «управління категоріями, спрямоване на задоволення потреб покупців»;
- «спільна співпраця ритейлерів із товаровиробниками»;
- «співпраця торговельних партнерів задля визначення оптимальної політики для забезпечення максимізації прибутку і задоволеності покупців» [8, с. 95].

Прихильники першого підходу вважають, що «..категорійний менеджмент є процесом управління товарними категоріями як окремими бізнес-одинацями і їхньої кастомізації із метою найкращого задоволення потреб споживачів..» [56, с. 58]. У цьому визначенні чітко зафіксовано, що категорійний менеджмент – це управління категоріями, а не брендами, що принципово важливо на етапі формування цього підходу і в умовах, коли всі компанії при побудові моделі діяльності орієнтуються на концепцію управління брендами. Метою діяльності компанії є задоволення потреб покупців.

Прихильники другого підходу формулюють поняття категорійного менеджменту як «..гнучкий організаційний підхід, що дає змогу сфокусувати увагу сторін, які здійснюють торговельну діяльність (постачальники / дистриб'ютори і оптові компанії / роздрібні мережі) на впливі кожного окремого продукту на категорію товарів .. Функції з управління категоріями товарів контролюються менеджером..» [57, с. 28]. Тут увага акцентується безпосередньо на співпраці постачальників (дистриб'юторів) та оптових компаній (торгових мереж).

Недоліком цього визначення є те, що ним підкреслюється важливість кожного товару в категорії. Ця позиція є обґрунтованою щодо категорій, де кількість товарних позицій невелика і кожна одиниця товару має високу частку в продажах категорії. Якщо ж мова йде про категорію з широким асортиментом, то вага однієї товарної позиції найчастіше має вкрай низьку

частку. Тому важливо вибудувати структуру категорії, спираючись на «дерево прийняття рішення».

Відповідно до третього підходу категорійний менеджмент є «..співпрацею торговельних партнерів з метою визначення оптимальної політики у сфері ціноутворення, просування, управління торговельним простором і асортиментом у категорії для забезпечення максимізації прибутку і задоволеності покупця..» [53, с. 52]. Основний акцент - на співпраці партнерів та визначенні оптимальної політики управління товарним асортиментом.

Один із основоположників концепції категорійного менеджменту, американський професор з маркетингу Б. Ф. Харріс під категорійним менеджментом розумів «..управління торговим простором і асортиментом товарів на основі поділу асортименту на групи подібних товарів..» [58, с. 7]. Крім того, Харріс в 1997 році розробив процедуру категорійного менеджменту, яка відома під назвою «Brian Harris Model». Ця модель передбачає виконання наступних етапів:

1. визначення категорії товару за допомогою окреслення фокусів споживчої уваги в роздрібній торгівлі;
2. розроблення стратегії диференціації і конкуренції на основі визначення ролі категорій товарів;
3. оцінювання поточного стану категорії і забезпечення способу співробітництва і взаємодій із постачальниками і виробниками товарів;
4. розроблення основних показників-характеристик категорії товарів для сприяння ефективного обміну релевантною інформацією і покращення процесу прийняття управлінських рішень;
5. забезпечення стратегічної логіки під час розроблення рішень на тактичному рівні;
6. уточнення управлінських рішень під час розподілу активів;
7. уточнення обов'язків персоналу;
8. оцінювання результатів та повернення до першого етапу [58, с. 8].

Ця модель є досить фундаментальною, проте її можна далі розвивати з точки зору переосмислення об'єктів управління, тобто в якості об'єкта управління можна розглядати не лише товарну групу, але й весь бізнес-процес чи логістичний ланцюжок, які пов'язані із закупівлею, виробництвом і збутом певних товарних категорій.

На думку О. Крещенко, товарну категорію слід розглядати як «самостійну бізнес-одиночку в рамках стратегічної бізнес-одиночки», тому що «..категорійна бізнес-одиночка повинна розробляти самостійну стратегію поведінки над ринком (навіть радикально відмінну від загальної стратегії)». Однак ця стратегія обов'язково має бути «складовою загального стратегічного портфеля та має бути узгоджена за основними позиціями (торговельна, фінансова, цінова та інші види політики)..» [15, с. 41]. Проте це твердження є дещо суперечливим, оскільки тоді порушується принцип моделі Харріса – «забезпечення стратегічної логіки розроблення тактичних рішень».

Ю. В. Білявська розглядає категорійний менеджмент як «маркетингову технологію управління товарним асортиментом, що заснована на орієнтації на задоволення потреб споживача» [2, с. 20].

Американські фахівці здебільшого роблять наголос на такій можливості категорійного менеджменту, як «розширення і поглиблення кооперації між виробником і ритейлером». Можна навести думку Дж. Кароніса, який зазначає: «управління категоріями товарів сьогодні пов'язане зі створенням більш тісних взаємовідносин між постачальниками та роздрібними торговцями. Наразі визнано, що це вимагає впровадження мультидисциплінарного підходу до продукту, який неминуче призведе до подальшого ускладнення процесів, що потребують управління та контролю..» [59, с. 12].

Аналогічною є точка зору автора книги «Управління роздрібним маркетингом» Д. Гілберта, на думку якого до категорійного менеджменту відносяться «рішення щодо груп продуктів, які відбираються і надаються для задоволення разових потреб або у відповідь на моделі споживання» [55, с. 98]. Науковець вважає, що управління категоріями товарів здійснюється в контексті

партнерства по всьому ланцюжку поставок. Такі партнерські відносини між роздрібними торговцями та їхніми ключовими постачальниками виникають останнім часом із метою визначення спільних інтересів, оскільки і постачальники, і роздрібні торговці обслуговують одних і тих самих споживачів.

Ті аспекти, що раніше формували сутність торговельних взаємовідносин і характеризували короткострокові завдання та угоди в умовах відносного суперництва сторін, сьогодні зазнали суттєвих змін. Партнерство ґрунтується на більш тривалих взаємовідносинах, у рамках яких значно підвищується взаємна довіра постачальників і роздрібних торговців. У цьому контексті ключові постачальники прагнуть долучитися до управління категоріями товарів, оскільки це зміцнює їхні позиції в тому, що можна розглядати як боротьбу за розподіл торговельного простору в межах торговельних площ магазинів.

Європейські дослідники, навпаки, приділяють більше уваги внутрішньо-корпоративному реінжинірингу, як необхідному чиннику впровадження категорійного менеджменту. Впровадження та подальша реалізація категорійного менеджменту в торговельній організації пов'язані часто із зміною моделі організації закупівель і продажів [53, с. 59].

Ця стратегія спрямована насамперед на реалізацію тих програм і завдань, які переслідують дистриб'юторські компанії та роздрібні мережі, задовольняючи при цьому потреби кінцевого покупця, тому головним інструментом на підприємстві стає не просто департамент продажів, а категорійний менеджер. Робота компанії при цьому організовується таким чином, що всі рішення, які ухвалює категорійний менеджмент, пронизують всі підрозділи підприємства і реалізуються так, щоб в максимально короткі терміни оптимізувати всі необхідні логістичні ланцюжки і максимізувати фінансовий результат.

Категорійний менеджмент в цьому контексті стає основою управління торговельною компанією: на досягнення зазначених цілей спрямовані всі

підрозділи та бізнес-процеси підприємства. Таким чином, категорійний менеджер «несе на собі максимальний тягар відповідальності за прийняття рішень і отримання максимального економічного ефекту». У зону відповідальності категорійного менеджера потрапляє весь ланцюжок створення доданої вартості від здійснення торговельної діяльності – від процесу закупівель до продажу товарів. При цьому оцінюється робота не кожного підрозділу окремо, а її ефективність у розрізі діяльності всього логістичного ланцюжка.

Аналіз розглянутих вище підходів до трактування категорійного менеджменту дозволяє стверджувати, що під категорійним менеджментом слід розуміти маркетингову технологію управління товарним асортиментом, оскільки в основі його концепції лежить орієнтація на задоволення потреб покупців, що дає змогу сформулювати наступні базові принципи:

– «споживач – це основна цінність, вся діяльність має бути орієнтована на максимальне задоволення запитів споживача»;

– «категорія товару є самостійною бізнес-одиноцею; вона передбачає об'єднання функцій закупівлі і продажів; наявність єдиної особи, відповідальної за все, що відбувається в рамках товарної категорії»;

– «процес категорійного менеджменту містить у собі безліч взаємопов'язаних дій, він має бути гнучким для того, щоб підходити конкретним компаніям і умовам, в яких вони працюють»;

– «крім роздрібного оператора в процесі і модель категорійного менеджменту мають бути залучені його партнери – виробники та оптові покупці» [40, с. 70].

В основі категорійного менеджменту лежить поділ асортименту торговельного підприємства на групи, які називають категоріями. Кожна категорія включає товари та послуги, що задовольняють взаємопов'язані потреби покупця. Метою категорійного менеджменту є максимальне задоволення потреб покупців, а також підвищення ефективності взаємодії між дистриб'ютором та роздрібною мережею. Цей процес необхідний для

ефективного просування товарів, коли кожна товарна категорія виступає як самостійна та головна бізнес-одиниця. Основні принципи в моделі категорійного менеджменту наступні: орієнтація на споживача, кооперація, дані і факти, структуровані процеси.

Завдання категорійного менеджменту полягає в тому, щоб сукупна пропозиція всіх категорій торговельного підприємства була привабливою для покупців і раціональною та економічною для самого підприємства. Для цього в кожній категорії необхідно здійснити послідовність дій, яка є процесом впровадження категорійного менеджменту. Головне завдання категорійного менеджменту полягає у максимальному залученні цільової аудиторії за допомогою цілісного представлення усіх категорій товару, які є в торговельного підприємства. У кожній категорії товару створюються самостійні відділи для підвищення ефективності управління товарним асортиментом. При цьому завданням категорійного менеджменту є контроль процесів таким чином, щоб сукупна пропозиція усіх товарних категорій торговельного підприємства була привабливою для покупців та раціональною і економічною для підприємства [13, с. 164].

Таким чином, категорійний менеджмент слід розуміти як стратегічний підхід в управлінні товарними категоріями, спрямований на максимальне задоволення потреб кінцевого споживача шляхом організації спільної співпраці торговельної мережі (оптової компанії) і постачальників (виробників) в межах визначеної категорійним менеджером торговельної мережі політики розвитку товарних категорій. Категорійний менеджер самостійно формує структуру категорії на підставі дерева ухвалення рішення і тенденцій ринку. Постачальники в свою чергу в рамках окресленої політики пропонують варіанти спільного збільшення обсягів продажів.

1.2. Структурні компоненти та функції категорійного менеджменту

Категорійний менеджмент сьогодні став об'єктивною необхідністю подальшого розвитку торговельних підприємств. Категорійний менеджмент з точки зору ритейлера – це такий «процес управління товарним асортиментом, коли кожна товарна категорія розглядається як окрема бізнес-одиниця, в роботі з якою ключовими цілями є максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів та підвищення ефективності співпраці між ритейлерами та виробниками товару» [61, с. 125].

Саме такий підхід до управління товарними категоріями забезпечує збут потрібних товарів у потрібний час і в потрібному місці. Товари групуються у категорії за відібраними критеріями, наприклад, як їх споживають або використовують покупці. До груп товарів можуть бути використані різні стратегії і бізнес-моделі, що полегшує процес управління категоріями для менеджерів, оскільки стає легше виявляти слабкі місця і проблемні моменти в моделі управління.

Як уже зазначалось, основна ціль категорійного менеджменту полягає у максимальному задоволенні потреб покупців та підвищенні ефективності взаємодії між постачальником та продавцем, а до його завдань відносяться:

- формування товарного асортименту торгівельного підприємства і його оптимізація;
- підбір стратегій та бізнес-моделей для кожної товарної групи;
- автоматизація управління товарними категоріями підприємства.

На рис. 1.1. наведені основні переваги використання аспектів категорійного менеджменту торговельними підприємствами.

Принципи категорійного менеджменту торговельного підприємства стосуються всіх бізнес-процесів управління товаром – від розроблення концепції мережі чи магазину до плану заходів по стимулюванню продажів в торговому залі. При цьому весь процес – від вибору товарного асортименту до продажу товарів – поєднаний та контролюється одним працівником в межах

кожної категорії (категорійним менеджером) та комерційним директором по усіх категоріях. Розглянемо основні принципи категорійного менеджменту.



Рис. 1.1. Переваги використання категорійного менеджменту торговельними підприємствами

Джерело: складено автором на основі [7]

Організація товарів у категорії.

Категорії товарів формуються на основі їх спільних характеристик, якими задовольняються схожі потреби споживачів. Товари в межах однієї категорії розглядаються як єдине ціле, що дозволяє краще розуміти попит і потреби покупців.

Орієнтація на споживача.

Основою категорійного менеджменту є вивчення та розуміння потреб споживачів, їхнього споживчого досвіду та пріоритетів, що дозволяє ефективніше формувати асортимент товарів, модель ціноутворення, рекламні акції.

Спільне управління з постачальниками.

Успішний категорійний менеджмент передбачає тісну співпрацю між торговельним підприємством і постачальниками товарів. Разом вони аналізують продажі, споживчі тренди, ринки та розробляють спільні стратегії для підвищення ефективності товарної категорії. Крім того, пріоритетними цілями категорійного менеджменту при організації спільних зусиль торговельного підприємства і його основних постачальників товарів є забезпечення підвищення наступних показників:

- приросту обсягів продажів по категорії в цілому;
- зростання продажів товарної категорії в натуральному обчисленні;
- збільшення прибутковості товарної категорії;
- зменшення рівня показника «відсутність товару на полицях»;
- зменшення товарних запасів в магазині;
- спрощення процесу вибору товару покупцем шляхом сегментації і навігації в товарній категорії;
- оптимізація простору полиць і створення моделі структурованої викладки товарів;
- створення нового іміджу товарної категорії за допомогою візуальної комунікації [19, с. 125].

Стратегічне управління категорією товарів.

Кожна товарна категорія розглядається як окрема бізнес-одиниця, яка потребує визначення мети, аналізу ринку, розробки плану продажів та управління ресурсами. Це дозволяє приймати рішення щодо оптимізації товарного асортименту, маркетингу та ціноутворення на основі отриманих даних.

Аналіз показників ефективності.

Важливим аспектом категорійного менеджменту є постійний аналіз показників ефективності, таких як обсяг продажів, рентабельність, обсяги запасів, товарообіг. Це потрібно для того, щоб швидко реагувати на зміни в попиті і робити обґрунтовані рішення щодо управління товарною категорією.

Ціноутворення.

Передбачає визначення оптимальних стратегій ціноутворення для кожної категорії товарів, виходячи з аналізу конкурентів, ринкових трендів і поведінки покупців. Крім того, це дозволяє використовувати різні рекламні акції для підвищення обсягів продажів у конкретних товарних категоріях.

Планування простору торгового залу.

Означає оптимізацію розташування товарів у торгових залах за допомогою використання таких інструментів, як планограми.

Гнучкість.

Категорійний менеджмент передбачає постійне вдосконалення та адаптацію до змін кон'юнктури ринку, появи нових конкурентів, зміни поведінки споживачів, нових тенденцій.

Згідно з принципами категорійного менеджменту усі зусилля торговельного підприємства повинні бути сконцентровані на інтересах покупців. Одночасно з цим, кожна категорія товарів є окремою бізнес-одиницею, яка може існувати самостійно, але становить складову комплексної командної роботи. Методологія формування асортименту підприємства за принципами категорійного менеджменту передбачає реалізацію наступних етапів [40, с. 70]:

- 1.структурування товарного асортименту через побудову товарного класифікатора;
- 2.виведення (формування) товарних категорій в асортименті. Головною метою на цьому етапі є визначення чіткої та незалежної керованої товарної групи з однорідними чи взаємозамінними товарами;
- 3.визначення структури товарної категорії (глибина та ширина асортименту, їхні оптимальні значення та межі);
- 4.балансування асортименту за шириною і глибиною;
- 5.коригування цін на товари в залежності від товарної категорії і розподілу торгівельної площі між ними.

Основні функції категорійного менеджменту наведені на рис. 1.2.

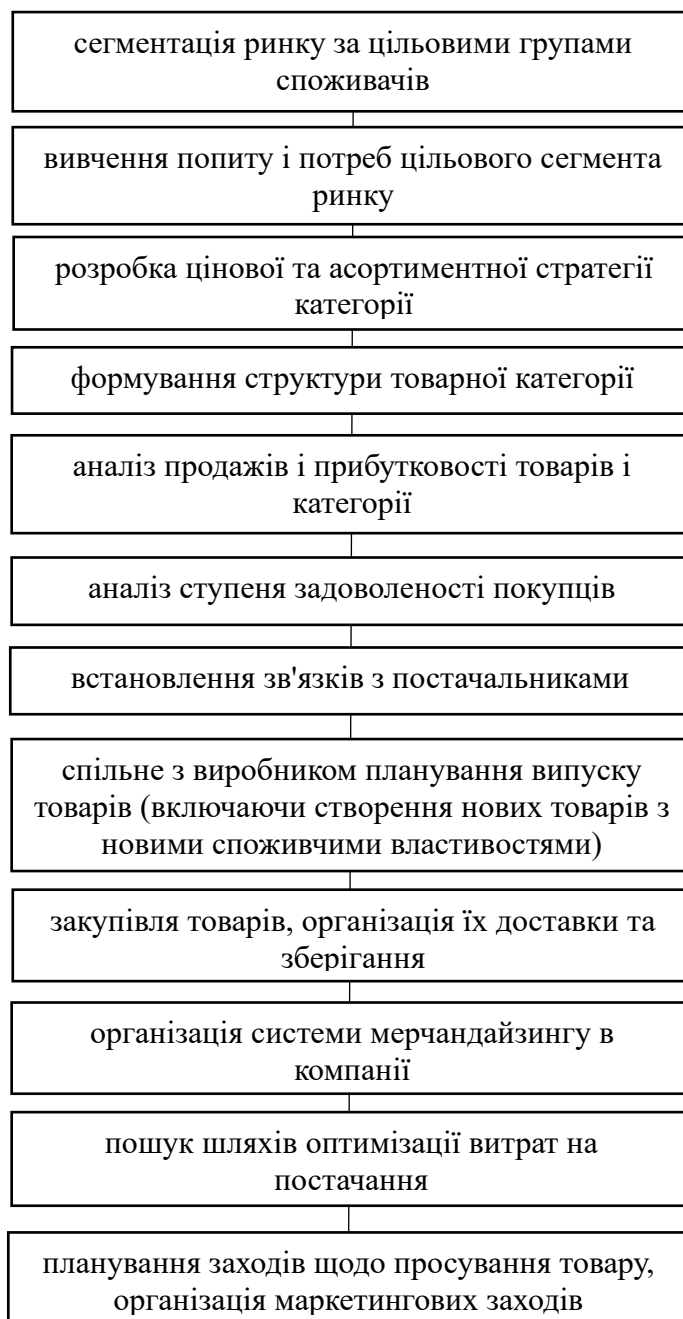


Рис. 1.2. Основні функції категорійного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [8]

Основним питанням в категорійному менеджменті є товарна категорія, яка є окремо виділеною групою товарів, які покупці сприймають як взаємопов'язані між собою або взаємозамінні в процесі задоволення своїх потреб. Наприклад, компанія Procter&Gamble вирішила, що зубна щітка та зубна паста повинні входити в одну товарну категорію, хоча вони мають різні способи виробництва та властивості. Проте у свідомості покупців ці товари

об'єднані в одне ціле як предмети для догляду за гігієною порожнини рота [21, с. 93].

Механізм використання категорійного менеджменту на торговельному підприємстві складається з таких чотирьох взаємопов'язаних елементів (рис. 1.3.).

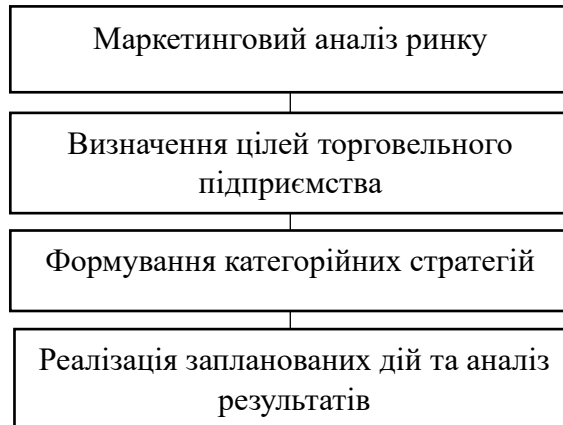


Рис. 1.3. Механізм використання категорійного менеджменту на торговельному підприємстві

Джерело: складено автором на основі [47]

Процес впровадження моделі категорійного менеджменту на торговельному підприємстві показаний схематично на рис. 1.4.

Як бачимо, процес впровадження моделі категорійного менеджменту на торговельному підприємстві є досить чітким і зрозумілим. Головне його призначення полягає у формуванні оптимального товарного асортименту підприємства із виокремленими підгрупами товарів і виборі оптимальних стратегій для товарних категорій, які сформовані в межах категорійного управління.



Рис. 1.4. Процес впровадження моделі категорійного менеджменту на торговельному підприємстві

Джерело: складено автором на основі [47]

При впровадженні категорійного менеджменту важливо проаналізувати рівень готовності суб'єкта господарювання за наступними критеріями (рис. 1.5.).

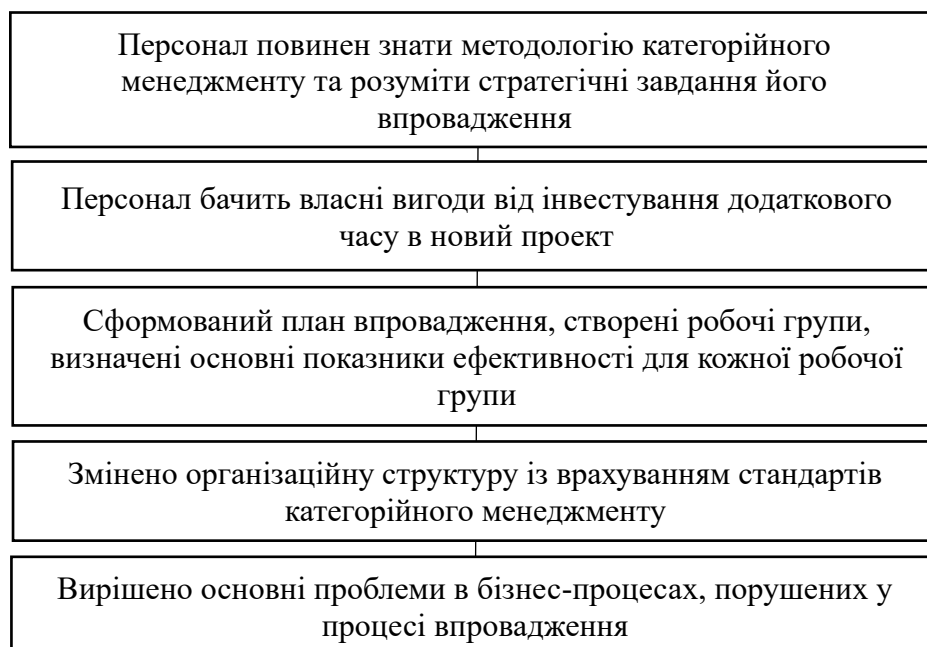


Рис. 1.5. Критерії готовності торговельного підприємства до впровадження моделі категорійного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [51]

Загалом виокремлені чотири стадії готовності підприємства до впровадження моделі категорійного менеджменту, якими визначається весь комплекс цілей і послідовність дій в межах будь-якого проекту [47, с. 120]. Коли підприємство перебуває на стадії управління продажами, то формування товарного асортименту не пов'язане безпосередньо із потребами покупця, а операційна ефективність діяльності оцінюється на основі обсягів продажів, розміру прибутку і рівня оборотності товарних запасів підприємства, магазину і постачальника.

На стадії, коли управління товарним асортиментом пов'язане із викладенням товару на полиці і в торговому залі, то вже оцінюється не лише операційна ефективність підприємства, магазину і постачальника, але й ефективність використання торгової площі.

На стадії управління товарною категорією формується асортимент в залежності від потреб покупців, а управління здійснюється в рамках товарної категорії, магазину і постачальника, причому враховуються взаємодія товарних категорій і сприйняття магазину в цілому.

На стадії категорійних проектів до управління асортиментом товарної категорії також долучається постачальник чи виробник, які є експертами в даній категорії. В процесі управління товарною категорією застосовується комплексний підхід до аналізу ринків і споживачів, залучаються всі ресурси аналітичної моделі та моделі управління товарною категорією зі сторони торговельного підприємства і постачальника чи виробника товару.

Отже, чим нижчий рівень готовності торговельної компанії до впровадження моделі категорійного менеджменту, тим більше підготовчих дій необхідно йому здійснити на попередньому етапі впровадження. Слід відмітити, що існують декілька концепцій щодо впровадження категорійного менеджменту в практику діяльності суб'єкта бізнесу, зокрема: рутинна, цільова, імпульсивна, сезонна, компетентність (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Концепції категорійного менеджменту

№	Концепція	Призначення	Приклади
1	2	3	4
1.	Імпульсивна	Товари, які потенційний покупець імпульсивно вирішує придбати, без довгих обдумувань	Додаткова сковорідка для дому
2.	Цільова	Товари, рішення про покупку яких покупець прийняв заздалегідь, обдумано	Свіжа риба
3.	Сезонна	Товари, актуальні протягом конкретного сезону (пори року)	Штучна ялинка
4.	Рутинна	Товари, що купляються покупцями найчастіше	Продукти харчування (хліб, молоко)
5.	Компетентність	Товари, які розраховані на окремі підгрупи споживачів	Дитячий одяг

Джерело: складено автором на основі [8]

Таким чином, товари можна класифікувати у відповідності до наведених концепцій, завдяки чому менеджменту буде легше визначити роль кожної товарної категорії та ефективніше здійснювати управління кожною з них. Для того, щоб впровадити категорійний менеджмент у діяльність суб'єкта бізнесу, керівництво торговельного підприємства повинне реалізувати низку заходів. Перший, який вимагає додаткових витрат фінансових ресурсів і часу, передбачає інвестування в навчання категорійних менеджерів, адаптацію внутрішніх бізнес-процесів підприємства до вимог загальної системи категорійного менеджменту, розроблення системи матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників. Цей варіант здебільшого обирається великими торговельними підприємствами.

Другий варіант є менш затратним і використовується переважно малими торговельними підприємствами. Він передбачає пошук працівника, який буде готовим нести відповідальність за повний цикл товарообігу на підприємстві. Звичайно, цей працівник не зможе працювати без допомоги інших структурних підрозділів підприємства (відділу логістики, продажів, маркетингу, управління персоналом, відділу інформаційних технологій). Проте він повинен побудувати комунікаційну модель між відповідальними

співробітниками таким чином, щоб всі структурні підрозділи підприємства були залучені і працювали в напрямку реалізації спільної мети із точки зору побудови дієвої моделі категорійного менеджменту.

1.3. Особливості планування в структурі категорійного менеджменту у ритейлі

Планування в структурі категорійного менеджменту полягає в систематичному визначенні та організації структури категорій товарів або послуг, що будуть пропонуватися на ринку, виходячи із аспектів найвищого попиту на них. Планування передбачає аналіз поточних і майбутніх потреб ринку, поведінки споживачів, тенденцій конкуренції та можливостей виробництва, адже сформований товарний асортимент повинен відповідати стратегії підприємства і забезпечувати оптимальне поєднання різних товарних груп для досягнення стабільного попиту та підвищення рівня прибутковості.

Методика категорійного менеджменту дає змогу визначити напрямки розвитку і резерви підвищення прибутковості як для виробників товарів, оптових компаній, так і для роздрібних торговельних мереж [10, с. 185].

Існують різні варіанти інтерпретації цього підходу, проте класичним і загальноновизнаним є алгоритм, що складається з 4 етапів в моделі категорійного менеджменту (рис. 1.6.).

Проте західні компанії у своїй діяльності при плануванні категорійного менеджменту частіше використовують модель Б. Ф. Харріса («Brian Harris Model»), про яку згадувалося у першому підрозділі, у різних її інтерпретаціях.

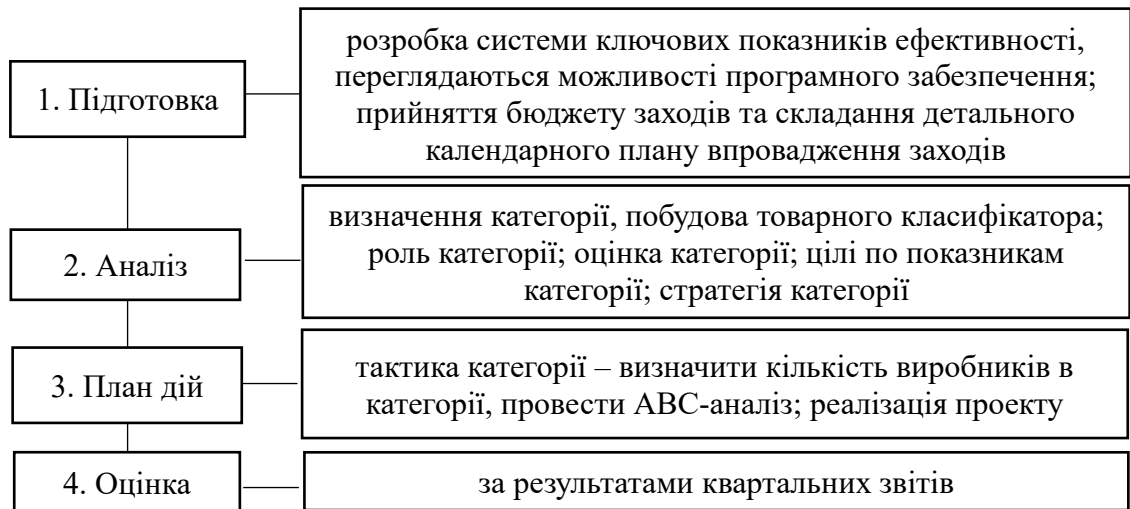


Рис. 1.6. Класичний алгоритм формування моделі планування категорійного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [63]

Так, американська консалтингова компанія «The Partnering Group» розробила на основі моделі Харріса власну восьми-етапну модель планування категорійного менеджменту, які об'єднані в три блоки [63]:

- підготовчий, який передбачає визначення товарних категорій;
- блок дослідження і аналізу;
- блок імплементації, який передбачає розробку заходів, оцінювання, моніторинг і коригування в процесі управління товарною категорією (рис. 1.7.).

Розглянемо більш детально кожен із етапів планування категорійного менеджменту відповідно до цієї моделі.

Перший етап – визначення категорій і підкатегорій, передбачає систематизацію всього наявного асортименту торговельного підприємства шляхом виділення окремих категорій. Категорії зі свого боку поділяються на підкатегорії, групи, підгрупи. В основі класифікації лежить вивчення поведінки і потреб покупців. Акцент робиться на дереві прийняття рішення покупців.

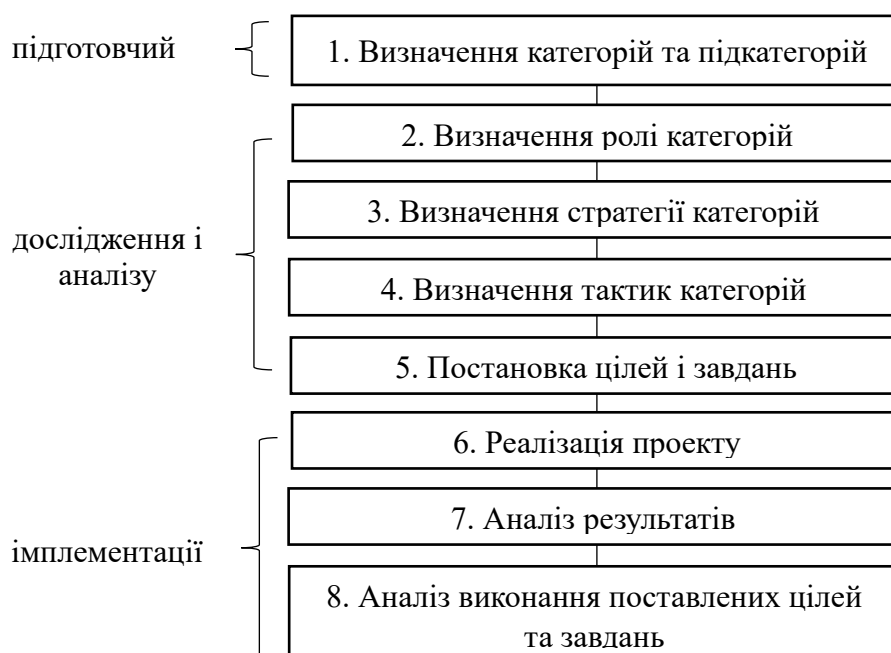


Рис. 1.7. Етапи планування категорійного менеджменту

Джерело: складено автором на основі [62]

Другий етап – визначення ролей категорій. Існує базовий набір ролей, які в рамках кожного окремого проекту присвоюються категоріям на підставі аналізу наявної статистики продажів за попередні періоди:

– «базова / цільова роль», яка може присвоюватися одній або декільком категоріям. Важливо, що категорії з цією роллю формують основний товарообіг і купівельний потік підприємства;

– «роль поточних / рутинних покупок» присвоюється категоріям, які мають постійний попит, зокрема товарам першої необхідності. Вони мають високу частку в товарообігу і прибутку підприємства;

– «зручність» – визначається для категорій, які створюють додаткові можливості та зручність для покупців, дають змогу «все купити в одному місці»;

– «компетентність» – категорії з цією роллю орієнтовані на певну цільову аудиторію покупців і мають вузьку спеціалізацію, наприклад, діабетичне харчування;

– «сезонна роль» присвоюється категоріям, що мають яскраво виражені продажі в певні періоди року (новорічні товари, великодні товари, товари для засмаги, товари для догляду за взуттям) [62, с. 149].

Важливо, що для кожного підприємства категорії товару можуть мати різні ролі в залежності від його специфіки, структури продажів, потреб покупців.

Третій етап – визначення стратегій товарних категорій. Аналіз проводять на підставі наявної статистичної інформації про обсяги продажів і побудови геометричної фігури «трикутник», яка містить два показники: чистий дохід за кожною окремою категорією товарів (грн.) і розмір націнки (%). Чистий дохід – це грошові кошти, отримані підприємством, підприємцем від продажу товарів і послуг. Націнка – це підвищення ціни виробу, продукції, товару, що пов'язується або із додатково понесеними витратами на їх виготовлення і продаж, або з їх особливими властивостями. Націнка розраховується як відношення прибутку до собівартості товару:

$$N = P / S - 100\%, \quad (1.1.)$$

де N – націнка на товари;

P – прибуток, отриманий від реалізації товарів;

S – собівартість товарів [10, с. 122].

Основними стратегіями управління товарними категоріями є наступні:

– «генератор товарного потоку» – відомі товари зі стабільним попитом на них, що становлять велику частку в моделі продажів на цільовому ринку;

– «генератор готівкових грошей» – товари відомі більшості споживачів і продаються здебільшого із середньою або невисокою націнкою; вони часто є аналогами «генераторів потоку»;

– «генератор прибутку» – високо-маржинальні товари, що мають лояльних споживачів;

– «захисник» – до цієї категорії відносять товари за ціною ознакою, мета яких полягає в тому, щоб утримати чутливих до ціни покупців, не даючи їм піти до конкурентів;

– «генератор покупок» – товари, необхідні як для зростання показника «середній чек», так і для забезпечення загального обсягу продажів магазину у натуральному вираженні;

– «творець іміджу» – основна роль відводиться дорогим престижним товарам, завдання яких полягає не стільки в тому, щоб збільшувати продажі, скільки в підвищенні уваги зі сторони покупця;

– «творець бажання» – нові товари (в тому числі сезонні), що швидко розвиваються, формують нову потребу, додаткові продажі [61, с. 337].

Стратегічний аналіз дає змогу оцінити поточну ситуацію, визначити можливі варіанти подальшого розвитку і спрогнозувати зміну чистого доходу та прибутку (націнка) на майбутній період.

Четвертий етап – визначення тактик управління категоріями товарів на підставі проведеного рольового і стратегічного аналізу. Визначаються конкретні тактичні дії, які включають у себе роботу з асортиментом, ціноутворення, мерчандайзинг і маркетингові заходи. П'ятий етап – постановка цілей і завдань. На підставі проведеного аналізу та наміченого плану дій категорійним менеджером розраховуються планові показники на майбутній період, які узгоджуються з керівництвом.

Шостий етап – реалізація проекту (на основі концепції «4Р»). На цьому етапі реалізуються намічені дії та досягаються узгоджені фінансові показники:

– product (товар) – визначення і закупівля потрібного покупцям товарного асортименту. Категорійний менеджер постійно вивчає тенденції ринку, тісно взаємодіє з постачальниками, аналізує наявні статистичні дані;

– price (ціна) – формування конкурентоспроможних цін на підставі очікувань покупців, цін конкурентів і планових показників прибутку за товарною категорією;

– place (викладка товару) – складання планограм і організація ефективної викладки товарів на підставі наявного простору на полицях, статистики продажів, дерева прийняття рішень;

– promotion (просування) – визначення та реалізація маркетингових заходів на підставі вивчення ринку, очікувань покупців, планових показників підприємства та діяльності конкурентів [14, с. 118].

Сьомий етап – аналіз результатів. На цьому етапі аналізуються всі ролі, стратегії та тактичні заходи, оцінюють їхню відповідність запланованим раніше показникам. Восьмий етап – аналіз виконання поставлених цілей і завдань. На заключному етапі підбиваються підсумки, виявляються помилки, визначаються причини виникнення відхилень від запланованих показників. Правильно зроблені висновки дають змогу внести коригування в майбутню роботу і підвищити економічний результат.

Таким чином, процес планування в структурі категорійного менеджменту є багатоступеневим процесом, який охоплює різні аспекти управління категоріями товарів — від аналізу ринку до впровадження контрольних процедур. Успішне планування допомагає не лише задовольняти потреби клієнтів, але й підвищувати ефективність та прибутковість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Отже, на основі дослідження, проведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки:

1. Категорійний менеджмент слід розуміти як стратегічний підхід в управлінні товарними категоріями, спрямований на максимальне задоволення потреб кінцевого споживача шляхом організації спільної співпраці торговельної мережі (оптової компанії) і постачальників (виробників) в межах визначеної категорійним менеджером торговельної мережі політики розвитку товарних категорій. Категорійний менеджер самостійно формує структуру категорії на підставі дерева ухвалення рішення і тенденцій ринку. Постачальники в свою чергу в рамках окресленої політики пропонують варіанти спільного збільшення обсягів продажів.

2. Товари можна класифікувати у відповідності до наведених концепцій, завдяки чому менеджменту буде легше визначити роль кожної товарної категорії та ефективніше здійснювати управління кожною з них. Для того, щоб

впровадити категорійний менеджмент у діяльність суб'єкта бізнесу, керівництво торговельного підприємства повинне реалізувати низку заходів. Перший, який вимагає додаткових витрат фінансових ресурсів і часу, передбачає інвестування в навчання категорійних менеджерів, адаптацію внутрішніх бізнес-процесів підприємства до вимог загальної системи категорійного менеджменту, розроблення системи матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників. Цей варіант здебільшого обирається великими торговельними підприємствами. Другий варіант є менш затратним і використовується переважно малими торговельними підприємствами. Він передбачає пошук працівника, який буде готовим нести відповідальність за повний цикл товарообігу на підприємстві.

3.Процес планування в структурі категорійного менеджменту є багатоступеневим процесом, який охоплює різні аспекти управління категоріями товарів — від аналізу ринку до впровадження контрольних процедур. Успішне планування допомагає не лише задовольняти потреби клієнтів, але й підвищувати ефективність та прибутковість бізнесу в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «VARUS»

2.1. Загальна характеристика компанії «VARUS»

VARUS є національною мережею супермаркетів, яка представлена на ринку продуктового ритейлу України компанією ТОВ «Омега». Керівник - Безуглий В.А. Зареєстровано компанію за адресою: 49041, м. Дніпро, вул. Панікахи 15. Засновники ТОВ «Омега» - Р.Шостак та В.Кіптик. Бренд отримав ім'я від поєднання перших 2 літер імен засновників: «VA – Валерій» і «RUS – Руслан». Основними видами діяльності ТОВ «Омега» слід назвати наступні [32]:

- роздрібну торгівлю продуктами харчування;
- оптову торгівлю зерновими, тютюновими виробами, м'ясними і молочними продуктами, харчовими маслами тощо;
- ресторанну діяльність;
- надання допоміжних комерційних послуг;
- надання послуг зі складування;
- надання послуг із бухгалтерського обліку;
- надання послуг оренди;
- здійснення маркетингової діяльності: організація досліджень ринку продуктового ритейлу.

VARUS активно розвивається в Україні, починаючи із 2003 року – рік відкриття першого супермаркету мережі в м.Дніпро. Коротко етапи розвитку підприємства опишемо в таблиці 2.1.

Наразі мережа магазинів VARUS налічує 110 супермаркетів в різних містах України та DarkStore у м.Київ. Мережа VARUS є однією із найбільших операторів на ринку України. Магазинами реалізується продукція різних українських та зарубіжних компаній.


Таблиця 2.1


Етапи розвитку VARUS [32]


№	Рік	Етап
1	2	3
1	2003 рік	Початок діяльності, відкриття першого магазину мережі в м.Дніпро 
2	2004-2006 рр.	Відкриття 8 магазинів на Сході України
3	2010 рік	Розробка і впровадження власної ТМ економ-сегменту «Вигода» 
4	2012 рік	Розробка і впровадження власної ТМ середнього цінового діапазону «VARTO» 
5	2013 рік	Нагорода - VARUS увійшов в «ТОП-10 роздрібних мереж України за обсягом товарообігу»
6	2014 рік	Набуття прав оренди мережі «Spag», відкриття у м.Дніпро 10 магазинів 
7	2015 рік	1. Розробка і впровадження власних ТМ: «Чиста ВигоДА» - економ-категорія non-food, «Домашній кошик» — «ринок в супермаркеті»   2. VARUS - 132 місце в рейтингу «200 найбільших компаній в Україні» за версією Forbes 3. Оновлений дизайн бренду  4. Нагородження Retail Awards «Найкраща мережа продуктових супермаркетів Дніпра»
8	2016 рік	1. Нагородження Retail Awards «Найкраща мережа продуктових супермаркетів Дніпра» 2. Володар найкращої програми мотивації за акцію «Star Wars», переможець «Динаміка розвитку СТМ»
9	2017 рік	Запуск в діяльність програми лояльності «VARUS PERFECT» 
10	2018 рік	5 позиція в рейтингу «Товарообіг серед найбільших FMCG-мереж України». Старт впровадження стратегії діджиталізації, запуск «Viber бот» 
11	2019 рік	Нагородження Retail Awards «Найкраща мережа продуктових супермаркетів Дніпра та Кривого Рогу»
12	2020 рік	Запуск сервісу «Онлайн-доставка продуктів go.varus.ua» 
13	2021 рік	Увійшов до списку 5 ритейлерів за рейтингом «Зростання доходу»
14	2022 рік	Запуск оновленого сайту 
15	2023 рік	Запуск інноваційного «Darkstore» в м.Київ
16	2024 рік	Власні ТМ VARUS отримали 8 медалей в конкурсі «Favorite Food&Drinks 2024».


Джерело: складено автором за даними підприємства


В магазинах VARUS представлені товарні групи різних цінових категорій: бюджетні і люксові; асортимент представлений 10 власними ТМ (22 тис. найменувань товарів) (Додаток А) [32]:


— «ТМ Varto» представлено широким асортиментом товарів відмінної якості, виготовлених за спеціальним замовленням VARUS ;

— «ТМ Origin» є оригінальною продукцією із середньої цінової категорії ;


— «ТМ Вигода» представлено широким асортиментом за першою ціною на ринку ;


— «ТМ Trixi» є лінійкою товарів для дітей від 3 років, що мають бездоганні показники за якісними та смаковими характеристиками ;

— «ТМ ВОНЕМА» є товарами сегменту Люкс, створеними на топових фабриках виробників України для мережі VARUS ;

— «ТМ Varto Kids» є дитячою ТМ ;

— «ТМ Varto Clean» і «ТМ Varto Soft» є бюджетними товарами для прибирання та догляду ;

— «ТМ Чиста Вигода» є лінійкою повсякденних товарів за першою ціною ринку ;

— «ТМ Домашній кошик» є продукцією невеликих ферм і сімейних підприємств .

Метою бренду VARUS є внесення різноманітності в асортимент товарів, пропонуючи при цьому низку клієнтських сервісів: мобільні сервіси для клієнтів, розробка програми лояльності, «VARUS – драйв», «вертикальна ферма зелені», каси самообслуговування [32].

1. Мобільні сервіси для клієнтів – накопичення і витрачання бонусів, контроль балансу покупок, відстежування історії покупок в мережі, прийняття

участі в опитуваннях, пошук супермаркетів в зручній для клієнта локації, замовлення продуктів в режимі онлайн, управління бонусними коштами; мотивує до здійснення покупок в мережі магазинів;

2. Розробка програми лояльності – нарахування 1% бонусів за покупки, поповнення грошового рахунку на касі, оплата накопиченими бонусами; мотивує до здійснення покупок в мережі магазинів;

3. «VARUS – драйв» - можливості паркування для клієнтів і замовлення товарів не виходячи із автомобіля (вибір товарів, оплата карткою і доставка у паркувальну зону); мотивує до здійснення покупок тих споживачів, які не хочуть витратити час на покупки в торговій залі;

4. «Вертикальна ферма зелені». Є першою інноваційною в Україні розробкою; мотивує до покупок споживачів, які віддають перевагу свіжій зелені протягом всього року [38].



Рис.2.1. Візуалізація дизайну «Вертикальної ферми зелені» в VARUS

Приміщення з контейнерами мають особливий (сприятливий для рослин) мікроклімат, спеціальне освітлення та економічну систему поливу. Ферми розташовані поблизу супермаркетів, що надає можливість покупцям мережі придбати товар «з грядки».

4.Каси самообслуговування. Розроблені для організації простої та швидкої покупки товарів; мотивує до здійснення покупок споживачів, які мають невелику кількість товарів, поспішають і не хочуть витратити час на черги.

Роботу магазинів VARUS при цьому організовано за чотирма форматами [66]:

1.робота класичних супермаркетів (представлено у розрізі 2 форматів: великий і середній формат).

В таблиці 2.2 приведемо характеристики супермаркетів (великий і середній формат) за основними якісними та кількісними категоріями – площа торгової мережі, кількість магазинів, широта асортименту товарів, принципи планування торгової зали, конкурентність.

Таблиця 2.2

Характеристики супермаркетів (великий і середній формат) за основними якісними та кількісними категоріями

№	Характеристика	Великий формат	Середній формат
1	2	3	4
1	Площа, кв.м.	від 1500 до 2500	від 500 до 1500
2	Кількість магазинів	6	104
3	Асортимент, найменувань	від 15 до 25 тисяч	від 500 до 15 тисяч
4	Планування	зручне та інтуїтивно зрозуміле	зручне та інтуїтивно зрозуміле
5	Інші переваги	пекарня і кафе з посадковими місцями	продаж власних страв та випічки
6	Конкурентність	позитивний вплив на клієнтський досвід, задоволення потреб	

Джерело: складено автором за даними підприємства

2. магазини «To Go».

Є міні-форматом для здійснення швидкої покупки. Розміщені в центрі міст Київ та Дніпро. Площа торгової точки від 200 кв.м.. Кількість представлених найменувань товарів – 3-3,5 тис.. На території працює кафе. Даний формат є доцільним для споживачів, які потребують невелику кількість товарів і мають небагато часу на здійснення покупок.

3.сервіс здійснення усвідомлених покупок «VARUS.UA» (Інтернет – магазин).

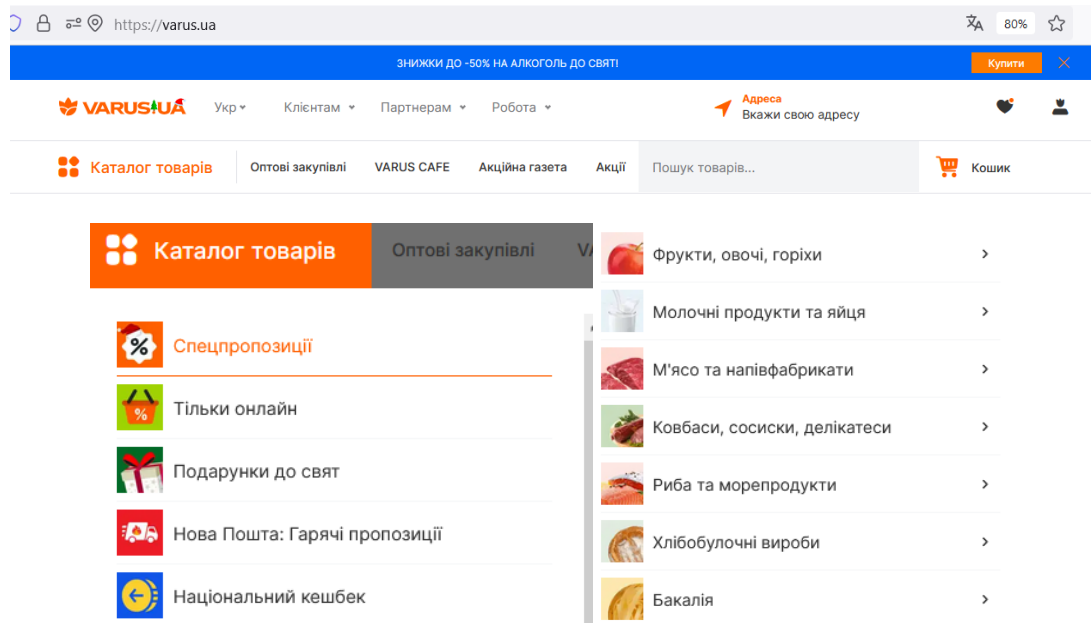


Рис.2.2. Візуалізація стартової сторінки «VARUS.UA»

4. «VARUS CAFE».

Кафе розташовані на території VARUS, у тому числі магазинів To go. Пропонують великий асортимент страв. Пропонуються послуги салат-бару, кава-зони, стійки із солодкими напоями. Даний формат діяльності є більш іміджевим, створює привабливі умови для споживачів під час перебування в супермаркеті, дає змогу відпочити, поспілкуватись із друзями після завершення покупок або перед початком [66].

Корпоративними принципами діяльності мережі магазинів VARUS слід назвати наступні: діяльність команди однодумців, як націлена на досягнення спільних стратегічних цілей; в команді працюють виключно експерти своєї галузі; ефективна взаємодія всіх стейкхолдерів бізнесу із метою досягнення амбітних цілей компанії; ефективне та раціональне використання потенціалу і ресурсів VARUS; мотивація персоналу до продуктивної роботи; мотивація впровадження ідей та нестандартних рішень; клієнтоорієнтованість; реалізація проектів корпоративної соціальної відповідальності [32].

2.2. Бізнес-діагностика діяльності компанії «VARUS»

Бізнес-діагностику діяльності компанії «VARUS» (ТОВ «Омега») проведемо за наступними напрямками.

1. Аналіз показників торговельної діяльності ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр. До основних показників відносяться – кількість супермаркетів, торгових марок, найменувань товарів, площа магазинів, формати діяльності, кількість покупців, кількість співробітників, абсолютні показники діяльності.

Таблиця 2.3

Аналіз показників торговельної діяльності ТОВ «Омега» за 2021-2023

рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023 рік до 2021 року	
					абсолютний	відносний, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Кількість супермаркетів	111	102	110	-1	-1%
2	Кількість власних торгових марок	9	10	10	1	11%
3	Кількість найменувань товарів, тис.	19,6	20,3	21,9	2,3	12%
4	Площа магазинів, кв.м.	82147	83712	95189	13042	16%
5	Формати діяльності	3	4	4	1	33%
6	Кількість покупців	12523942	11214272	12510269	-13673	0%
7	Чистий дохід, тис.грн.	13776336	14578554	17514376	3738040	27%
8	Середній чек, тис.грн.	1,1	1,3	1,4	0,3	27%
9	Чистий дохід на 1 супермаркет, тис.грн.	124111	142927	159222	35110	28%
10	Чистий дохід на 1 кв.м., тис.грн.	168	174	184	16	10%
11	Кількість співробітників	7430	7197	6302	-1128	-15%
12	Чистий дохід на 1 співробітника, тис.грн.	1854	2026	2779	925	50%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, кількість супермаркетів ТОВ «Омега» на кінець 2023 року становила 110, що нижче показника 2021 року на 1 магазин або 1%. Слід відмітити, що за умов воєнного стану на початку 2022 року компанія змушена була закрити магазини через активні бойові дії в окремих населених пунктах. В 2023 році асортимент товарів налічував близько 21,9 тис.одиниць товару, що вище показника 2021 року на 12%. Компанія активно працює над розширенням асортименту, що також доводить збільшення кількості власних торгових марок за аналізований період.

Чистий дохід підприємства в 2023 році склав 17514 млн.грн., що вище показника 2021 року на 3738 млн.грн. або на 27%. При цьому чистий дохід на 1 супермаркет в 2023 році склав 159,222 млн.грн., що вище показника 2021 року на 35,110 млн.грн. (рис.2.3).

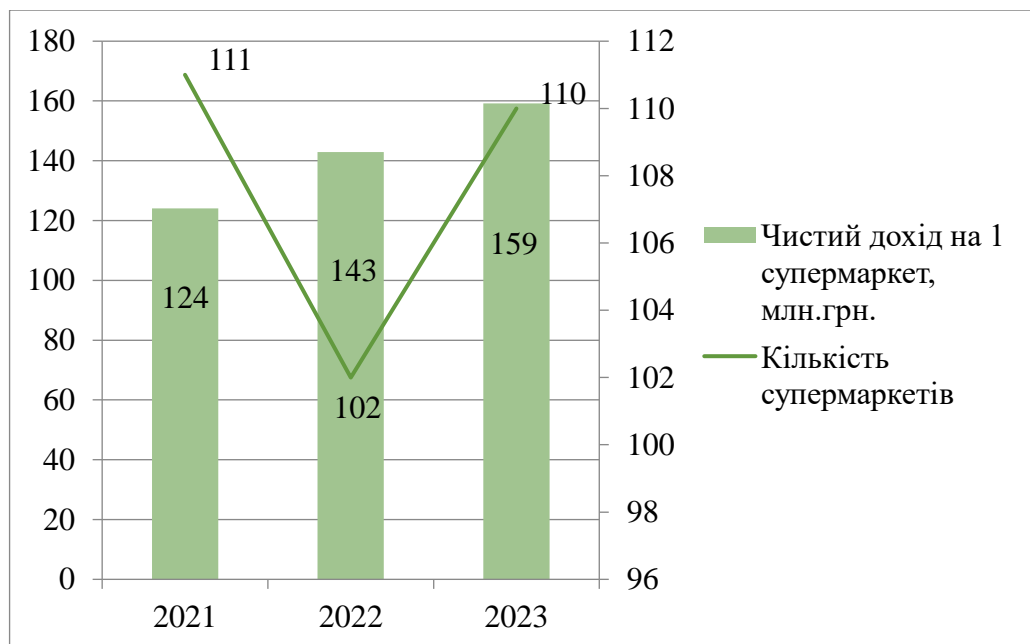


Рис.2.3. Динаміка показника «чистий дохід на 1 супермаркет» ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр., тис.грн. / 1 супермаркет

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.3

Загальна площа магазинів мережі в 2023 році становила 95189 кв.м., що більше показника 2021 року на 13042 кв.м. В 2022 році загальна площа магазинів мережі становила 83712 кв.м.

Чистий дохід на 1 кв.м. в 2023 році склав 184 тис.грн., що вище показника 2021 року на 10%. Позитивну динаміку демонструє показник продуктивності праці – зростання в 2023 році на 925 тис.грн. або на 50% (рис.2.4).

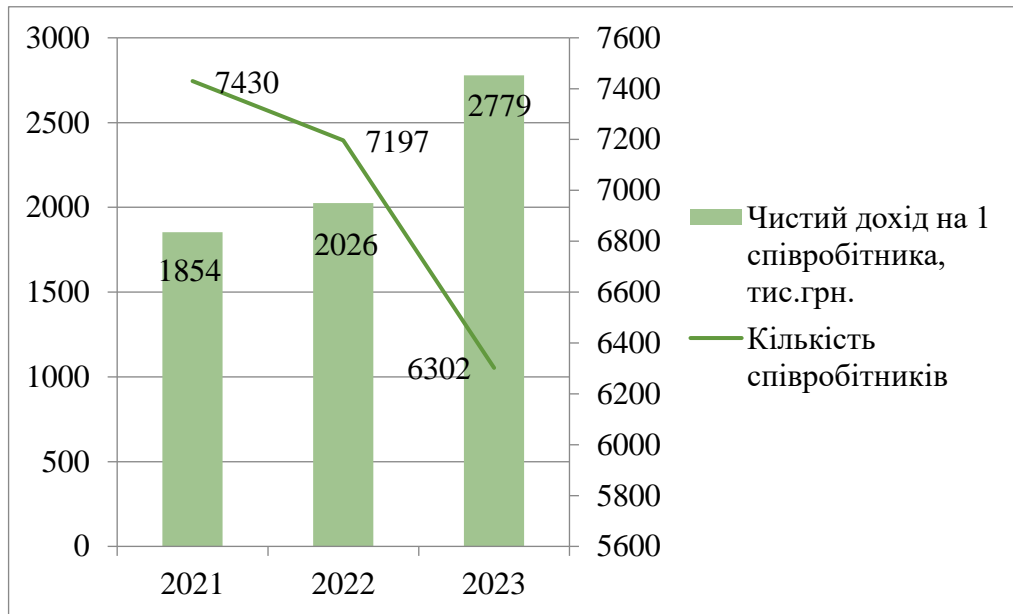


Рис.2.4. Динаміка показника «чистий дохід на 1 співробітника» ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр., тис.грн. / 1 співробітник

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.3

2. Аналіз структури чистого доходу ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр.

2.1. Аналіз структури чистого доходу ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр. (в розрізі торгових марок).

Таблиця 2.4

Аналіз структури чистого доходу ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр. (в розрізі торгових марок)

№	Показник	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023 рік до 2021 року	
					абсолютний	відносний, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, млн.грн.	13776,3	14578,5	17514,4	3738,1	27
	Власні торгові марки:	8031,6	8659,6	10368,5	2336,9	29
	Varto	730,1	758,1	1068,4	338,2	46
	Origin	991,9	1064,2	1243,5	251,6	25
	Вигода	1115,9	1268,3	1471,2	355,3	32

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7
	Trixi	1308,7	1501,6	1628,8	320,1	24
	ВОНЕМА	468,4	495,7	490,4	22,0	5
	Varto Kids	799,0	831,0	945,8	146,8	18
	Varto Clean	661,3	758,1	840,7	179,4	27
	Varto Soft	454,6	626,9	753,1	298,5	66
	Чиста Вигода	1226,1	1224,6	1611,3	385,2	31
	Домашній кошик	275,5	131,2	315,3	39,7	14
	Інші торгові марки	5744,7	5918,9	7145,9	1401,2	24
2	Власні торгові марки:	58,3	59,4	59,2	0,9	-
	Varto	5,3	5,2	6,1	0,8	-
	Origin	7,2	7,3	7,1	-0,1	-
	Вигода	8,1	8,7	8,4	0,3	-
	Trixi	9,5	10,3	9,3	-0,2	-
	ВОНЕМА	3,4	3,4	2,8	-0,6	-
	Varto Kids	5,8	5,7	5,4	-0,4	-
	Varto Clean	4,8	5,2	4,8	0,0	-
	Varto Soft	3,3	4,3	4,3	1,0	-
	Чиста Вигода	8,9	8,4	9,2	0,3	-
	Домашній кошик	2,0	0,9	1,8	-0,2	-
	Інші торгові марки	41,7	40,6	40,8	-0,9	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

Максимальну частку в структурі продажів займають власні бренди – 59,2% в 2023 році.

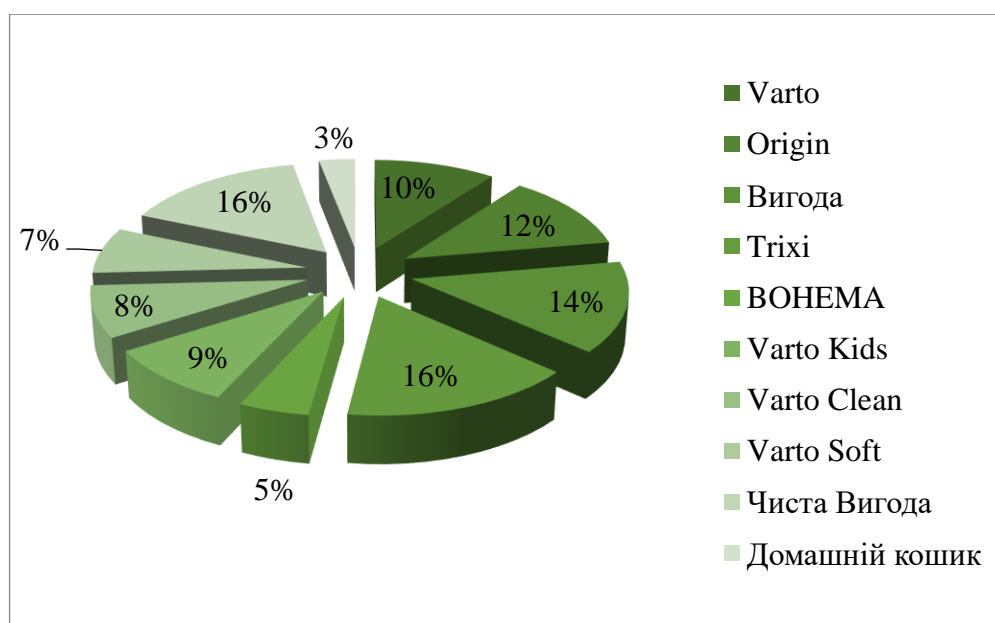


Рис.2.5. Структура чистого доходу ТОВ «Омега» в 2023 р. (в розрізі торгових марок), %

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.4

Слід відмітити відносну сталість структури продажів протягом 2021-2023 рр. На інші торгові марки (не власні) припадає 40,6-41,7% в загальній структурі чистого доходу. Серед власних брендів слід відзначити ТМ «Чиста Вигода», ТМ «Тріхі», ТМ «Вигода», ТМ «Origin» - на ці ТМ припадає максимальна частка в структурі продажів (рис.2.5).

2.2. Аналіз структури чистого доходу ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр. (в розрізі форматів діяльності).

Таблиця 2.5

Аналіз структури чистого доходу ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр. (в розрізі форматів діяльності)

№	Показник	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023 рік до 2021 року	
					абсолютний	відносний, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, млн.грн.	13776,3	14578,5	17514,4	3738,1	27
	Робота класичних супермаркетів (великий і середній формат)	8114,2	9097,0	11104,1	2989,9	37
	Магазини «То Go»	2369,5	2580,4	3047,5	678,0	29
	Сервіс здійснення усвідомлених покупок «VARUS.UA»	2713,9	2653,3	3205,1	491,2	18
	VARUS CAFE	578,6	247,8	157,6	-421,0	-73
2	Чистий дохід, %	100,00	100,00	100,00	0	-
	Робота класичних супермаркетів	59	62	63	5	-
	Магазини «То Go»	17	18	17	0	-
	Сервіс здійснення усвідомлених покупок «VARUS.UA»	20	18	18	-1	-
	VARUS CAFE	4	2	1	-3	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

Максимальна частка продажів забезпечується роботою супермаркетів – 59-63% (рис.2.6). На напрямок діяльності «Магазини «То Go»» припадає 17-18% загального обороту; на VARUS CAFE – 1-4% (як вище наголошувалось, цей напрямок є більш іміджевим, невелика кількість покупців користується послугами кафе).

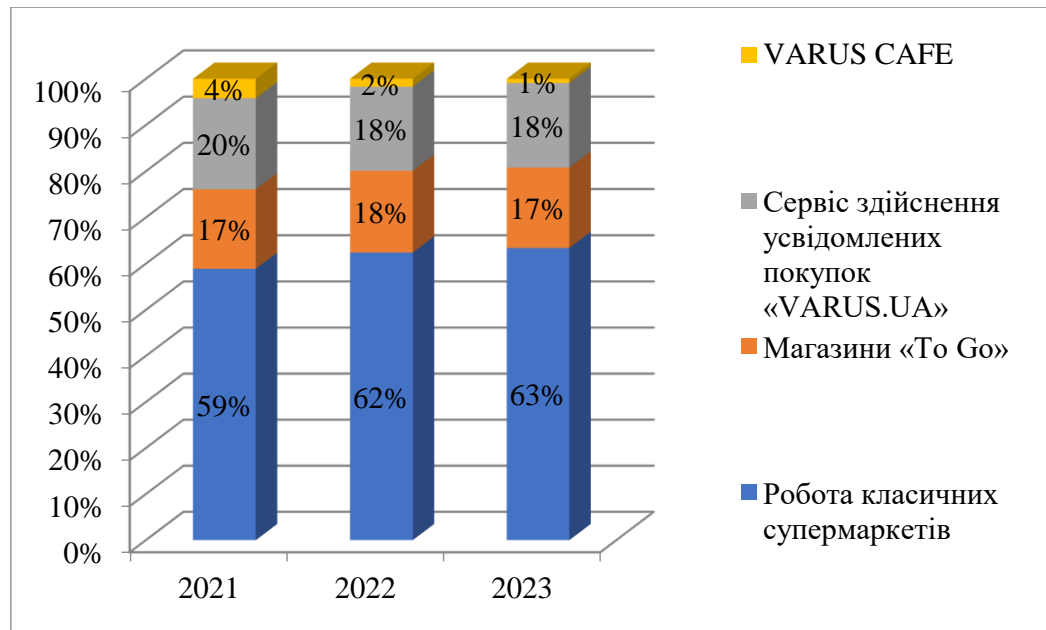


Рис.2.6. Структура чистого доходу ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр. (в розрізі форматів діяльності), %

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.5

3. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр. Звітність ТОВ «Омега» приведена у Додатку Б.

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Омега» за 2021-2023 рр.

№	Показник	2021	2022	2023	Темпи приросту 2023 рік до 2021 року	
					абсолютний	відносний, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, млн.грн.	13776,3	14578,5	17514,4	3738,1	27
2	Собівартість, млн.грн.	11304,4	11972,6	14581,2	3276,8	29
3	Валовий прибуток, млн.грн.	2471,9	2605,9	2933,2	461,3	19
4	Рентабельність за валовим прибутком, %	18%	18%	17%	-1%	-
5	Прибуток від операційної діяльності, млн.грн.	474,8	417,3	497,2	22,4	5
6	Чистий прибуток, млн.грн.	94,6	-32	142,4	47,8	51
7	Рентабельність діяльності, %	0,7%	-0,2%	0,8%	0,0	-
8	Активи, млн.грн.	5814,1	6643,2	6449,4	635,3	11
9	Оборотні активи, млн.грн.	2788,4	3786,7	3857,2	1068,8	38

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5	6	7
10	Необоротні активи, млн..грн.	3025,7	2856,5	2592,2	-433,5	-14
11	Запаси, млн..грн.	1797,5	2496,7	1848,5	51,0	3
12	Дебіторська заборгованість за товари, млн..грн.	502,4	342,2	198,9	-303,5	-60
13	Власний капітал, млн..грн.	430,9	772,7	766,8	335,9	78
14	Зобов'язання, млн..грн.	5383,2	5870,5	5682,6	299,4	6
15	Рентабельність активів, %	більше 100%	менше 100%	більше 100%	скорочення	-
16	Рентабельність власного капіталу, %	22%	-4%	19%	-3%	-
17	Коефіцієнт фінансової незалежності	7%	12%	12%	4%	-
18	Коефіцієнт фінансової залежності	93%	88%	88%	-4%	-
19	Коефіцієнт оборотності активів, разів	2	2	3	0	-
20	Тривалість одного обороту активів, днів	154	166	134	-20	-
21	Коефіцієнт оборотності запасів, разів	8	6	9	2	-
22	Тривалість одного обороту запасів, днів	48	63	39	-9	-

Джерело: складено автором за даними підприємства

Прибуток від операційної діяльності склав в 2023 році 497,2 млн.грн., що вище показника 2021 року на 22,4 млн.грн. або на 5%, при цьому чистий прибуток за підсумками 2023 року склав 142,4 млн.грн.

В 2022 році діяльність підприємства була збитковою, що пояснюється початком повномасштабної війни і збільшенням витрат (на підтримку персоналу, на релокацію бізнесу в більше безпечні регіони тощо). Підприємство є залежним від зовнішніх кредиторів, про що свідчить коефіцієнт фінансової незалежності – в 2023 році він склав 12%. Слід відмітити позитивну динаміку до скорочення тривалості 1 обороту запасів, що доводить їх ефективне управління. В 2023 році цей показник склав 39 днів, а в 2022 році 63 дні.

4.Діагностика маркетингової діяльності. Скористаємось таким інструментом як концепція 4P (англ. «Product», «Price», «Place», «Promotion»).

Таблиця 2.7

Діагностика маркетингової діяльності ТОВ «Омега» (VARUS)

№	Компонент 4Р концепції	Характеристика	Візуалізація
1	2	3	4
1	Product	В магазинах VARUS представлені товарні групи різних цінових категорій: бюджетні і люксові; асортимент представлений 10 власними ТМ (22 тис. найменувань товарів) Товари продовольчої і непродовольчої групи	
2	Price	Товари представлені різних цінових категорій – низька, середня, висока	
3	Place	Ринок роздрібної торгівлі в Україні на сучасному етапі характеризується представленістю великої кількості операторів («АТБ», Новус, VARUS, Еко-Маркет, Fozzy Group (Сільпо, Фора, Metró AG, Ашан, «Наш Край», Велмарт, КОЛО та інші). Ринок продовжує успішно адаптуватись до викликів, що пов'язані із зовнішньою економічною ситуацією в країні, сформованою під впливом воєнного стану та зміною споживчої поведінки. Показники ритейлу в продуктовому та непродуктовому сегментах доводять стійке зростання, а мережі демонструють швидку інтеграцію інноваційних рішень [20]	
4	Promotion	Просування продукції відбувається через сайт - сервіс здійснення усвідомлених покупок «VARUS.UA»; магазини «To Go»; мережу VARUS; соціальні мережі; месенджери	

Джерело: складено автором

Отже, в мережі магазинів VARUS пропонується широкий асортимент продукції (товарні групи різних цінових категорій: бюджетні і люксові; асортимент представлений 10 власними ТМ (22 тис. найменувань товарів)). Асортиментна лінійка широка і глибока. Товари пропонуються різних цінових категорій – низька, середня, висока, що демонструє високу клієнтоорієнтованість на покупців із різним рівнем доходів і споживчою поведінкою. Для просування продукції використовують різні канали, зокрема сайт - сервіс здійснення усвідомлених покупок «VARUS.UA»; магазини «To Go»; мережу VARUS; соціальні мережі; месенджери. Компанією

впроваджуються різні акційні пропозиції, також досить популярними є мобільні сервіси для клієнтів та програма лояльності.

В таблиці 2.8 приведемо SWOT-аналіз ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS. Дані таблиці демонструють, що можливостями для розвитку мережі супермаркетів слід вважати наступні: розширення асортиментного ряду продукції (через розробку нових власних торгових марок і укладання контрактів із новими постачальниками товарів); розширення мережі супермаркетів (VARUS, To Go); розширення можливостей напрямків діяльності (сервіс здійснення усвідомлених покупок «VARUS.UA», VARUS CAFE, вертикальна ферма зелені); підвищення рівня впізнаваності бренду VARUS – підвищення маркетингової активності; розширення інструментів категорійного менеджменту.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS

	Сильні сторони		Слабкі сторони	
	Можливості		Загрози	
Зовніш нє середо вище	Розширення асортиментного ряду продукції (розробка нових власних торгових марок тощо)	+	Порушення логістичних потоків товарів мережі за умов воєнного стану в Україні	-
	Розширення мережі супермаркетів (VARUS, To Go)		Підвищення рівня інфляції в Україні, що спричиняє підвищення собівартості товарів, а відповідно скорочує валовий прибуток та базу покриття постійних витрат	-
	Розширення можливостей напрямків діяльності (сервіс здійснення усвідомлених покупок «VARUS.UA», VARUS CAFE, вертикальна ферма зелені)	+	Підвищення курсів іноземних валют в Україні, що спричиняє підвищення собівартості товарів, а відповідно скорочує валовий прибуток та базу покриття постійних витрат	-
	Підвищення рівня впізнаваності бренду VARUS	+	Ризики, пов'язані із воєнним станом в країні (обстріли, проблеми із електропостачанням)	-
	Розширення інструментів категорійного менеджменту	+	Зниження купівельної спроможності населення	-
	Підвищення маркетингової активності	+	Скорочення населення країни – зменшення кількості споживачів	-
	Позитивний вплив	6	Позитивний вплив	0
Негативний вплив	0	Негативний вплив	6	
	Переваги		Недоліки	

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5
Внутрішнє середовище	Досвід роботи на українському ринку ритейлу (з 2003 року)	+	Відносно невелика мережа магазинів порівняно із іншими (АТБ, Фора, Сільпо, Еко-Маркет тощо) Висока плинність кадрів, викликана воєнними діями (персонал звільняється і та виїжджає за кордон) Відносно низька популярність серед покупців Сталість концепції оформлення супермаркетів, дизайн однаковий	- - - -
	Досвід бренду	+		
	Висока якість продукції пропонуваної в мережі продукції, в тому числі і власних торгових марок	+		
	Широка лінійка товарів і послуг	+		
	Дотримання стандартів якості	+		
	Професійний розвиток персоналу, що підвищує якість процесів обслуговування клієнтів	+		
	Розробка інноваційної вертикальної грядки зелені	+		
	Позитивний вплив	7	Позитивний вплив	0
	Негативний вплив	0	Негативний вплив	4

Джерело: складено автором

Сильними сторонами ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS є наступні: досвід роботи на українському ринку ритейлу (з 2003 року); досвід бренду; висока якість продукції пропонуваної в мережі продукції, в тому числі і власних торгових марок; широка лінійка товарів і послуг; дотримання стандартів якості; професійний розвиток персоналу, що підвищує якість процесів обслуговування клієнтів; розробка інноваційної вертикальної грядки зелені. Слабкими сторонами є: невелика мережа магазинів порівняно із іншими (АТБ, Фора, Сільпо, Еко-Маркет тощо); висока плинність кадрів, викликана воєнними діями (персонал звільняється і та виїжджає за кордон); низька популярність серед покупців; сталість концепції оформлення супермаркетів.

В таблиці 2.9 приведемо аналіз можливостей та загроз ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS. Важливість факторів оцінено від 1 до 10 балів: 10 – найбільш важливий фактор; 1 – найменш важливий фактор. Несприятлива

зміна (загроза) вказує на ймовірність нереалізації можливостей і реалізації загроз.

Таблиця 2.9

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Омега» - мережа магазинів
VARUS

№	Фактори	Важливість, балів Ві	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
			Імовірність, P_i^3	$P_i^3 * Ві$	Імовірність, P_{ζ}^3	$P_{\zeta}^3 * Ві$
1	2	3	4	5	6	7
1	Розширення асортиментного ряду продукції (розробка нових власних торгових марок тощо)	8	0,8	6,4	0,2	1,6
2	Розширення мережі супермаркетів (VARUS, To Go)	9	0,7	6,3	0,3	2,7
3	Розширення можливостей напрямків діяльності	9	0,7	6,3	0,3	2,7
4	Підвищення рівня впізнаваності бренду VARUS	7	0,5	3,5	0,5	3,5
5	Розширення інструментів категорійного менеджменту	7	0,7	4,9	0,3	2,1
6	Підвищення маркетингової активності	9	0,6	5,4	0,7	6,3
7	Порушення логістичних потоків товарів мережі за умов воєнного стану в Україні	8	0,7	5,6	0,3	2,4
8	Підвищення рівня інфляції в Україні	9	0,8	7,2	0,2	1,8
9	Підвищення курсів іноземних валют в Україні	9	0,8	7,2	0,2	1,8
10	Ризики, пов'язані із воєнним станом в країні (обстріли, електропостачання)	10	0,5	5,0	0,5	5,0
11	Зниження купівельної спроможності населення	10	0,4	4,0	0,6	6,0
12	Скорочення населення країни – зменшення кількості споживачів	10	0,4	4,0	0,6	6,0
13	Всього			65,8		41,9

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать про те, що у ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS значно більше можливостей, ніж загроз для успішного подальшого розвитку на ринку українського ритейлу.

2.3. Модель категорійного менеджменту в компанії «VARUS»

Універсальна модель категорійного менеджменту в компанії «VARUS» побудована на основі концепту 8 етапів (компонентів аналізу і формування стратегій та підходів до категорійного менеджменту), описаного в теоретичному розділі, проте слід зазначити наявність окремої моделі для кожної товарної категорії.

Модель категорійного менеджменту в компанії «VARUS» сформована із наступних компонентів (деталізація аналізу приведена на прикладі групи товарів «Товари для дітей»):

1. Визначення категорій і підкатегорій.

Товари в мережі супермаркетів «VARUS» розміщені відповідно до споживчих потреб цільової аудиторії – наприклад, товари для дітей, товари для тварин, побутова хімія тощо.

1.1. Визначення категорій та підкатегорій.

Наприклад, товари для дітей – дитяче харчування (суміші, пюре тощо); поряд на полицях розміщений також і посуд (пляшечки, тарілочки тощо).

1.2. Визначення ролі категорій.

Наприклад, купуючи дитяче харчування, покупець зверне увагу і на дитячий посуд.

1.3. Визначення стратегії категорій – підвищення обсягів продажів товарів.

2. Визначення ролей категорій.

2.1. Товари для дітей - «базова / цільова роль» (дитяче харчування, засоби для догляду і гігієни, іграшки).

2.2. Дитяче харчування, засоби для догляду і гігієни - «роль поточних / рутинних покупок».

2.3. Пристосування для меблів, як забезпечують безпеку перебування дитини в приміщенні - «роль - зручність»

2.4. Дитяче харчування для дітей із проблемами здоров'я (наприклад, алергія) - «роль - компетентність».

2.5. Новорічні шапочки і костюми - «сезонна роль».

3. Визначення стратегій товарних категорій. Аналіз приведемо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Визначення стратегій товарних категорій «Товари для дітей»

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	2022 рік		2023 рік		Темп приросту чистий дохід, %	Темп приросту націнка, %
		чистий дохід, млн..грн.	націнка, %	чистий дохід, млн..грн.	націнка, %		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Дитяче харчування (каша, пюре, суміші)	1088,2	28%	1207,4	29%	11%	4%
2	Підгузки	602,1	27%	652,3	28%	8%	4%
3	Засоби догляду за дитиною	375,1	31%	402,4	32%	7%	3%
4	Годування дитини (посуд, пляшечки, соски)	255,2	33%	294,2	35%	15%	6%
5	Іграшки	237,1	29%	263,8	31%	11%	7%
6	Інші дитячі товари	212,4	27%	257,4	29%	21%	7%
7	Шкільні товари	175,2	30%	205,4	32%	17%	7%
	Разом	2945,3	31%	3282,9	33%	11%	6%

Джерело: складено автором

Максимальна частка в структурі доходів категорії «Товари для дітей» в 2022-2023 рр. припадала на дитяче харчування і підгузки, меншу частку в структурі продажів становлять наступні групи товарів: «Інші дитячі товари», «Шкільні товари» та «Іграшки» (рис.2.7).

Середній рівень націнки на товари даної групи склав в 2023 році 33%, що вище показника 2022 року на 2%.

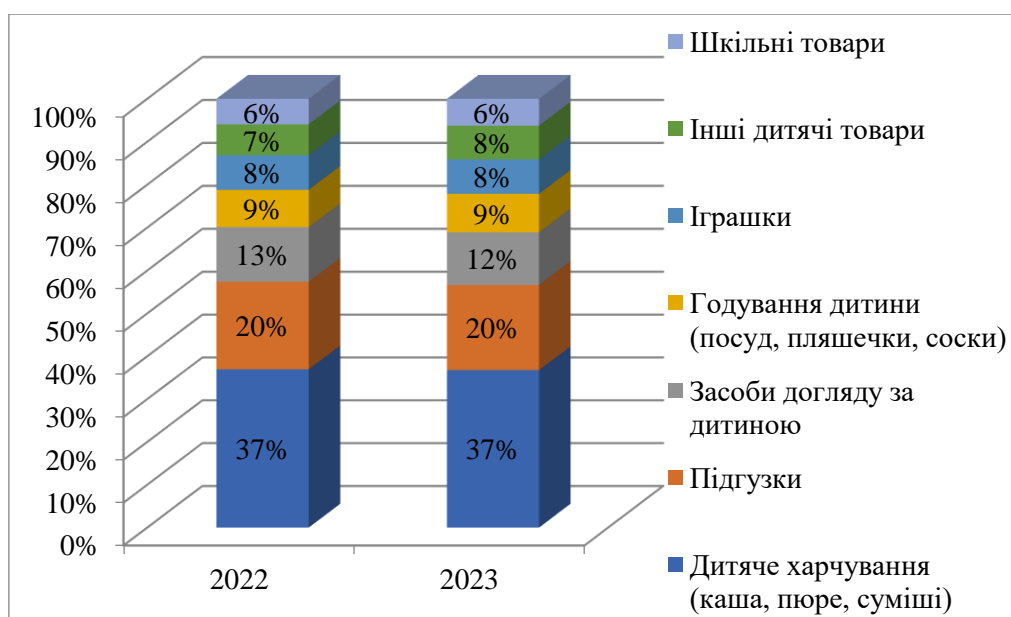


Рис.2.7. Структура чистого доходу ТОВ «Омега» в категорії «Товари для дітей» за 2022-2023 рр., %

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.10

В таблиці 2.11 приведемо результати АВС – аналізу.

Таблиця 2.11

Результати АВС – аналізу

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	2022 рік			2023 рік		
		чистий дохід, млн..грн.	частка, %	АВС	чистий дохід, млн..грн.	частка, %	АВС
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Дитяче харчування	1088,2	37%	А	1207,4	37%	А
2	Підгузки	602,1	20%	А	652,3	20%	А
3	Засоби догляду за дитиною	375,1	13%	А	402,4	12%	А
4	Годування дитини	255,2	9%	А	294,2	9%	А
5	Іграшки	237,1	8%	В	263,8	8%	В
6	Інші дитячі товари	212,4	7%	В	257,4	8%	В
7	Шкільні товари	175,2	6%	С	205,4	6%	С
	Разом	2945,3	100%		3282,9	100%	

Джерело: складено автором

Отже, більшу частку продажів забезпечують підкатегорії «Дитяче харчування», «Підгузки», «Засоби догляду за дитиною», «Годування дитини».

Опис основних стратегій управління товарними категоріями приведений в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Опис основних стратегій управління товарними категоріями в групі товарів «Товари для дітей»

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	Стратегія управління товарними категоріями
1	2	3
1	Дитяче харчування	генератор товарного потоку, Varto Kids, Trixi - захисник
2	Підгузки	генератор товарного потоку
3	Засоби догляду за дитиною	Varto Kids, Trixi - захисник
4	Годування дитини	генератор прибутку
5	Іграшки	генератор прибутку, генератор покупок, творець бажання
6	Інші дитячі товари	генератор покупок, творець бажання
7	Шкільні товари	генератор прибутку

Джерело: складено автором

4. Визначення тактик управління категоріями товарів на підставі проведеного рольового і стратегічного аналізу.

Таблиця 2.13

Визначення тактик управління категоріями товарів

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	Визначення тактик управління категоріями товарів
1	2	3
1	Дитяче харчування	Розширення асортименту товарів, в тому числі і Varto Kids, Trixi, впровадження акційних пропозицій, рекламування товарів – акцент на високій якості дитячого харчування, екологічності виробництва
2	Підгузки	Розширення асортименту товарів, впровадження акційних пропозицій
3	Засоби догляду за дитиною	Розширення асортименту товарів, в тому числі і Varto Kids, Trixi, впровадження акційних пропозицій
4	Годування дитини	Розширення асортименту товарів, рекламування товарів – акцент на високій якості і екологічності пропонованих товарів
5	Іграшки	Розширення асортименту товарів, рекламування товарів
6	Інші дитячі товари	
7	Шкільні товари	

Джерело: складено автором

5. Постановка цілей і завдань – пошук постачальників товарів із метою розширення асортименту товарних пропозицій; розробка маркетингових заходів та рекламних повідомлень; активізація маркетингової діяльності (соціальні мережі, сайт, торгові зали).

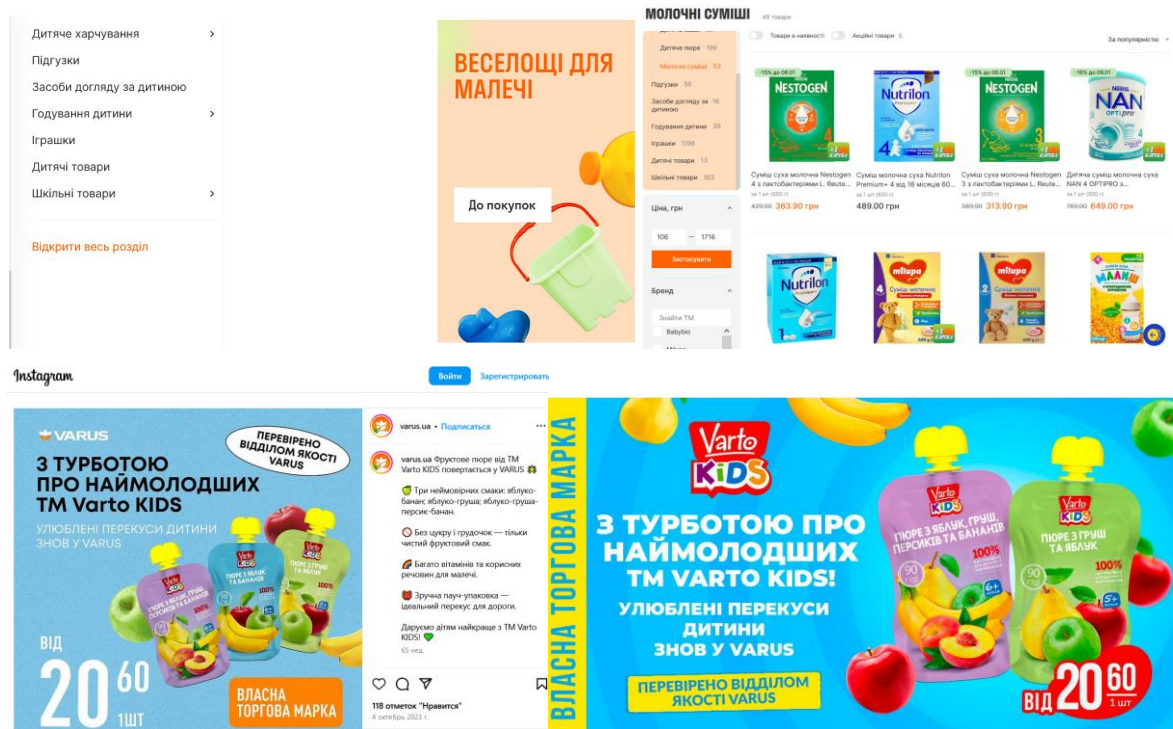


Рис.2.8. Візуалізація рекламних інструментів і повідомлень для активізації продажів товарів групи «Товари для дітей»

Джерело: візуалізовано автором за даними сайту і сторінок в соціальних мережах

6. Візуалізація цілей категорійного менеджменту в формі моделі на основі концепції «4Р».

Таблиця 2.14

Візуалізація цілей категорійного менеджменту в формі моделі на основі концепції «4Р»

№	Компонент 4Р концепції	Актуалізація з точки зору реалізації цілей категорійного менеджменту
1	2	3
1	Product	Розширення асортименту
2	Price	Перегляд націнок на певні категорії товарів – підвищення
3	Place	Розробка маркетингових заходів та рекламних повідомлень; активізація маркетингової діяльності (соціальні мережі, сайт, торгові зали)
4	Promotion	

Джерело: складено автором

7. Аналіз результатів. В ідеальній моделі категорійного менеджменту на цьому етапі аналізуються всі ролі, стратегії та тактичні заходи, оцінюють їхню відповідність запланованим раніше показникам. В ТОВ «Омега», на жаль, на цьому етапі аналіз результатів проводиться не в повній мірі, аналізуються всі ролі, стратегії та тактичні заходи, але оцінка ефективно заходів не проводиться, показники не розроблені. Це є суттєвим недоліком, із цією метою в третьому розділі буде представлена розробка ключових показників для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту.

8. Аналіз виконання поставлених цілей і завдань. Даний аналіз не проводиться, оскільки не розроблений алгоритм оцінювання ступеня виконання поставлених цілей і завдань. В третьому розділі буде представлена розробка алгоритму оцінювання ступеня виконання поставлених цілей і завдань.

Отже, на основі дослідження, проведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки:

1. VARUS є національною мережею супермаркетів, яка представлена на ринку продуктового ритейлу України компанією ТОВ «Омега». VARUS активно розвивається в Україні, починаючи із 2003 року – рік відкриття першого супермаркету мережі в м.Дніпро. Наразі мережа магазинів VARUS налічує 110 супермаркетів в різних містах України та DarkStore у м.Київ. Мережа VARUS є однією із найбільших операторів на ринку України. Магазинами реалізується продукція різних українських та зарубіжних компаній.

2. Чистий дохід підприємства в 2023 році склав 17514 млн.грн., що вище показника 2021 року на 3738 млн.грн. або на 27%. При цьому чистий дохід на 1 супермаркет в 2023 році склав 159,222 млн.грн., що вище показника 2021 року на 35,110 млн.грн. Максимальна частка продажів забезпечується роботою супермаркетів – 59-63%. На напрямок діяльності «Магазини «То Го»» припадає 17-18% загального обороту; на VARUS CAFE – 1-4% (як вище

наголошувалось, цей напрямок є більш іміджевим, невелика кількість покупців користується послугами кафе).

Сильними сторонами ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS є наступні: досвід роботи на ринку українському ринку ритейлу (з 2003 року); досвід бренду; висока якість продукції пропонованої в мережі продукції, в тому числі і власних торгових марок; широка лінійка товарів і послуг; дотримання стандартів якості; професійний розвиток персоналу, що підвищує якість процесів обслуговування клієнтів; розробка інноваційної вертикальної грядки зелені. Слабкими сторонами є: невелика мережа магазинів порівняно із іншими (АТБ, Фора, Сільпо, Еко-Маркет тощо); висока плинність кадрів, викликана воєнними діями (персонал звільняється і та виїжджає за кордон); низька популярність серед покупців; сталість концепції оформлення супермаркетів.

3. Універсальна модель категорійного менеджменту в компанії «VARUS» побудована на основі концепту 8 етапів (компонентів аналізу і формування стратегій та підходів до категорійного менеджменту), проте слід зазначити наявність окремої моделі для кожної товарної категорії.

Аналіз результатів ефективності моделі категорійного менеджменту проводиться не в повній мірі, аналізуються всі ролі, стратегії та тактичні заходи, але оцінка ефективно заходів не проводиться, показники не розроблені. Це є суттєвим недоліком, із цією метою буде представлена розробка ключових показників для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту. Аналіз виконання поставлених цілей і завдань. не проводиться, оскільки не розроблений алгоритм оцінювання ступеня виконання поставлених цілей і завдань. В третьому розділі буде представлена розробка алгоритму оцінювання ступеня виконання поставлених цілей і завдань.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ «VARUS»

3.1. Ключові показники для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту

Ключовими показниками для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту слід назвати наступні:

1. Група показників «Фінансово-економічна ефективність».

- резерв витрат на придбання категорійних товарів (економія коштів) – скорочення витратності організації логістичних процесів;
- скорочення вартості залишків запасів через прискорення оборотності товарів за категорійним принципом - підвищення оборотності товарів, оптимізація товарних запасів на складі;
- оптимізація витрат на рекламні заходи (в контексті товарів категорії);
- оптимізація політики ціноутворення – ефективне управління націнками;
- темпи змін обсягів продажів (порівняння із минулим місяцем, аналогічним періодом минулого року, із плановими показниками – кількісний та грошовий вимір);
- прибутковість категорії за маржинальним прибутком;
- динаміка кількості позицій в одній товарній категорії;
- динаміка кількості позицій в середньому чеку;
- рівень забезпечення залишків на складі – оборотність товарів в кількості оборотів і тривалості одного обороту.

2. Група показників «Ефективність процесів закупівель товарів».

- підвищення якості товарів – всіх груп в категорії, що дозволяє підвищити загальну якість категорії товарів;

- підвищення прозорості закупівельних процесів – оптимізація закупівельної та складської логістики, що дозволяє вчасно забезпечувати покупців товарами в категорії;

- мінімізація негативного впливу логістичних ризиків - оптимізація закупівельної логістики, що дозволяє вчасно забезпечувати покупців товарами в категорії;

- оперативне реагування на зміни попиту і внесення змін в асортимент (з точки зору забезпечення процесів закупівель товарів);

- оптимізація ланцюгів постачання (економія витрат за рахунок масштабування обсягів закупівлі категорійних товарів).

3. Група показників «Ефективність процесів збуту товарів».

- скорочення тривалості надання консультації покупцю при придбанні товарів в категорії – оптимізація витрат робочого часу персоналу та витрат на оплату праці;

- оперативне реагування на зміни попиту і внесення змін в асортимент (з точки зору забезпечення процесів збуту товарів);

- кількість покупців товарів.

4. Група показників «Ефективність процесів обслуговування клієнтів».

- врахування потреб в обслуговуванні – підвищення якості обслуговування (як в торговій мережі, так і в режимі онлайн в Інтернет-магазині та в режимі зворотного зв'язку на сторінках в соціальних мережах);

- ефективність мотивування покупців до придбання додаткових товарів в категорії;

- рівень інноваційності технологій мерчандайзингу;

- розширення широти та глибини товарних пропозицій.

В контексті дослідження, представленого в даному підрозділі, доцільним є виокремлення показників ефективності роботи персоналу, що своєю чергою визначає і ефективність моделі категорійного менеджменту в компанії.

1. Група показників «Фінансово-економічна ефективність».

— темпи змін обсягів продажів (порівняння із минулим місяцем, аналогічним періодом минулого року, із плановими показниками – кількісний та грошовий вимір);

— динаміка кількості позицій в середньому чеку;

— рівень забезпечення залишків на складі – оборотність товарів в кількості оборотів і тривалості одного обороту;

— ефективність інструментів мерчендайзингу – показник чистого доходу на 1 кв.м. торгової площі.

2. Група показників «Ефективність процесів закупівель товарів».

— оперативне реагування на зміни попиту і внесення змін в асортимент (з точки зору забезпечення процесів закупівель товарів);

— оперативне реагування на скорочення залишків запасів та повідомлення відділу закупівель про необхідність придбання товарів для категорії.

3. Група показників «Ефективність процесів збуту товарів та обслуговування клієнтів».

— скорочення тривалості надання консультації покупцю при придбанні товарів в категорії – оптимізація витрат робочого часу персоналу та витрат на оплату праці;

— кількість скарг і рекламацій.

На основі сформованих в параграфі ключових показників для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту в підрозділі 3.3. розрахуємо ефективність вдосконаленої моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS».

3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення моделі категорійного менеджменту у ритейлі

Оскільки ринок ритейлу розвивається, формуються нові переваги споживачів, вдосконалюються товари та послуги, важливо вдосконалювати відповідно до цього і модель категорійного менеджменту. Дана модель є динамічною та потребує постійного перегляду і коригування відповідно до тенденцій попиту на певні групи товарів та формування асортиментних позицій. Із метою вдосконалення моделі категорійного менеджменту в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS до впровадження пропонуються наступні рекомендації.

1.Проведення деталізованого маркетингового аналізу ринку в контексті вдосконалення моделі категорійного менеджменту.

1.1. Вивчення вподобань споживачів (товарів певної категорії).

Даний захід рекомендується реалізовувати із дотриманням наступної послідовності етапів, опис яких приведений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вивчення вподобань споживачів

№	Етап	Сутність і мета
1	2	3
1	Визначення ширини і глибини асортименту товарів категорії	Визначення поточного стану пропозиції товарів споживачам певної категорії; визначення ширини та глибини асортименту категорійних товарів (таблиця 3.2).
2	Статистичний аналіз продажів групи товарів певної категорії	Аналіз структури середнього чеку (за вартістю і асортиментом), проведення АВС – аналізу, складання матриці БКГ; оцінювання співвідношень структури товарів (визначення взаємозв'язків між товарами – які товари категорії є більш типовими в середньому чеку, а які товари користуються мінімальним попитом) (таблиці 3.3-3.5).
3	Організація дослідження «Таємний покупець» в іншій торговій мережі	Вивчення асортименту товарів категорії в інших торгових мережах, порівняльний аналіз асортименту, спілкування із категорійним менеджером у відділі. Чек-лист для організації дослідження «Таємний покупець» в іншій торговій мережі приведений в таблиці 3.6.

Продовження табл.3.1

1	2	3
4	Організація дослідження «Опитування споживачів» в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS	Визначення структури попиту на товари категорії, вподобань клієнтів (який товар вони не купуватимуть без пропозиції іншого, чому купують товари саме в VARUS, які товари слід додати в асортимент тощо). Результати опитування приведені в таблиці 3.7.

Джерело: складено автором

1.1.1.Враховуючи вимоги до етапу «Вивчення вподобань споживачів», приведені в таблиці 3.1, в таблиці 3.2 визначимо ширину і глибину асортименту товарів категорії «Товари для дітей» в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS.

Таблиця 3.2

Визначення ширини і глибини асортименту товарів категорії «Товари для дітей» в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	Ширина асортименту	Глибина асортименту	№	Товарні категорії «Товари для дітей»	Ширина асортименту	Глибина асортименту
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Дитяче харчування	3		5	Іграшки	6	
	Каша		18		іграшки для дітей до 1 року		18
	Пюре		31		іграшки із пластмаси		14
	Суміші		23		розвиваючі іграшки		18
2	Підгузки	5	18		книжки		5
3	Засоби догляду за дитиною	4			транспортні засоби		7
	Креми і присипки		15		конструктори		4
	Шампуні		13	6	Інші дитячі товари	7	23
	Засоби по догляду за ротовою порожниною		12	7	Шкільні товари	6	
	Серветки та одноразові пелюшки		18		альбоми		12

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Годування	3			пенали		15
	Пляшки		7		зошити		8
	Посуд		12		рюкзаки		7
	Соски		5		щоденники		6
					канцтовари		27

Джерело: складено автором

Отже, слід відзначити широкий асортимент товарів категорії «Товари для дітей» в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS.

1.1.2. В таблицях 3.3 – 3.5 приведемо статистичний аналіз продажів групи товарів «Товари для дітей»:

1)аналіз структури середнього чеку (за вартістю і асортиментом). Структурні показники відрізнятимуться, оскільки товари в категорії «Товари для дітей» мають різну вартість.

Таблиця 3.3

Аналіз структури середнього чеку (за вартістю і асортиментом) в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS за 2021-2023 рр.

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	Вартість			Кількість		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	2	3	4	5			
1	Дитяче харчування	36%	37%	37%	29%	28%	29%
2	Підгузки	18%	20%	20%	17%	17%	18%
3	Засоби догляду за дитиною	14%	13%	12%	16%	16%	16%
4	Годування дитини	9%	9%	9%	10%	9%	10%
5	Іграшки	8%	8%	8%	6%	6%	5%
6	Інші дитячі товари	7%	7%	8%	5%	6%	6%
7	Шкільні товари	7%	6%	6%	15%	18%	15%

Джерело: складено автором

За структурою продажів в кількісному вимірюванні та грошовому виразі максимальна частка припадає на товари групи «Дитяче харчування».

2) проведення ABC – аналізу. В таблиці 2.11 приведені результати ABC – аналізу. Більшу частку продажів забезпечують підкатегорії «Дитяче харчування», «Підгузки», «Засоби догляду за дитиною», «Годування дитини».

3) складання матриці БКГ. Вихідні дані для розрахунків приведемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Вихідні дані для розрахунків (матриця БКГ)

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	2022 рік			2023 рік		
		чистий дохід, млн..грн.	частка, %	Темп приросту	чистий дохід, млн..грн.	частка, %	Темп приросту
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Дитяче харчування	1088,2	37%	109%	1207,4	37%	111%
2	Підгузки	602,1	20%	120%	652,3	20%	108%
3	Засоби догляду за дитиною	375,1	13%	96%	402,4	12%	107%
4	Годування дитини	255,2	9%	100%	294,2	9%	115%
5	Іграшки	237,1	8%	102%	263,8	8%	111%
6	Інші дитячі товари	212,4	7%	105%	257,4	8%	121%
7	Шкільні товари	175,2	6%	93%	205,4	6%	117%
	Разом	2945,3	100%	107%	3282,9	100%	111%

Джерело: складено автором

На основі даних таблиці 3.4 візуалізуємо на рис.3.1 матрицю БКГ.







	Частка ринку – Висока	Частка ринку – Низька
Темп приросту ринку - високий	 Дитяче харчування / Підгузки	 Інші товари / Шкільні товари / Годування дитини
Темп приросту ринку - низький	 Засоби догляду за дитиною	 Іграшки


Рис.3.1. Матриця БКГ для товарів групи «Товари для дітей» (ТОВ


«Омега» - мережа магазинів VARUS)

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.4

«Зірки»  – це товари, які мають велику частку в структурі продажів, обсяги продажів зростають. Вони приносять найбільший дохід компанії,

важливо інвестувати в розвиток даних продуктів. «Дійні корови»  - товари, які мають високу частку ринку, проте темпи зростання низькі. Дана група товарів приносить стабільний дохід компанії, не потребуючи інвестування коштів.

«Знаки запитання»  - товари, які мають низьку частку в структурі продажів і демонструють високі темпи зростання. При зростанні попиту на товари доцільно в них інвестувати із поступовим переведенням в категорію

«Зірки». Товари – «собаки»  - це товари із низькою часткою в структурі продажів та низькими темпами зростання. Рекомендується або розширювати асортимент даної групи товарів або виключати із продажів.

4) оцінювання співвідношень структури товарів (визначення взаємозв'язків між товарами – які товари категорії є більш типовими в середньому чеку, а які товари користуються мінімальним попитом). Для цього побудуємо матрицю у формі таблиці 3.5 (1 – найбільш типовий товар в чеку, 2 – товар із середнім рівнем попиту, 3 – товари користуються мінімальним попитом).

Таблиця 3.5

Оцінювання співвідношень структури товарів

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	Статус товару	Найбільш типові комбінації
1	2	3	4
1	Дитяче харчування	1	Дитяче харчування / підгузки / засоби по догляду / годування
2	Підгузки	1	
3	Засоби догляду за дитиною	1	
4	Годування дитини	2	
5	Іграшки	3	Іграшки / підгузки / засоби по догляду
6	Інші дитячі товари	3	Інші дитячі товари / іграшки / годування дитини
7	Шкільні товари	3	Шкільні товари / інші дитячі товари

Джерело: складено автором

Отже, дитяче харчування комбінується із товарами наступних товарних категорій – «Дитяче харчування / підгузки / засоби по догляду / годування»,

іграшки, відповідно, із товарами наступних товарних категорій – «Іграшки / підгузки / засоби по догляду».

1.1.3. В таблиці 3.6 приведемо результати проведеного дослідження «Таємний покупець» в іншій торговій мережі. 1 бал – найгірша оцінка за результатами дослідження, 2 бали – середня оцінка, 3 бали – найкращий рівень показника.

Таблиця 3.6

Організація дослідження «Таємний покупець» в торгових мережах

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	VARUS	АТБ	Сільпо	Велмарт
1	2	3	4	5	6
1	Дитяче харчування				
	ширина асортименту	2	2	3	2
	різноманіття із точки зору дотримання принципів категорійного менеджменту	2	2	3	3
	компетентність менеджера з точки зору консультування саме по категоріям товарів	2	1	2	2
2	Підгузки				
	ширина асортименту	2	2	3	2
	різноманіття із точки зору дотримання принципів категорійного менеджменту	2	1	3	2
	компетентність менеджера з точки зору консультування саме по категоріям товарів	2	1	3	2
3	Засоби догляду за дитиною				
	ширина асортименту	2	2	3	2
	різноманіття із точки зору дотримання принципів категорійного менеджменту	2	2	3	2
	компетентність менеджера з точки зору консультування саме по категоріям товарів	1	1	2	2
4	Годування дитини				
	ширина асортименту	2	2	3	2
	різноманіття із точки зору дотримання принципів категорійного менеджменту	2	2	2	2
	компетентність менеджера з точки зору консультування саме по категоріям товарів	2	1	3	2
5	Іграшки				
	ширина асортименту	2	2	3	2
	різноманіття із точки зору дотримання принципів категорійного менеджменту	2	1	3	2
	компетентність менеджера з точки зору консультування саме по категоріям товарів	2	1	3	2
6	Інші дитячі товари				
	ширина асортименту	2	2	3	2
	різноманіття із точки зору дотримання принципів категорійного менеджменту	2	2	3	2

Продовження табл.3.6

1	2	3	4	5	6
	компетентність менеджера з точки зору консультування саме по категоріям товарів	2	1	3	2
7	Шкільні товари				
	ширина асортименту	2	2	3	2
	різноманіття із точки зору дотримання принципів категорійного менеджменту	2	1	2	2
	компетентність менеджера з точки зору консультування саме по категоріям товарів	1	1	3	2
8	Разом	40	32	59	43
9	Максимальний бал	63	63	63	63
10	Оцінка ефективності моделі категорійного менеджменту	63%	51%	94%	68%

Джерело: складено автором

Приведені в таблиці 3.6 результати дослідження демонструють найвищу ефективність моделі категорійного менеджменту в розрізі категорій групи товарів для дітей для торгової мережі Сільпо – 94%. Для ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS ефективність моделі категорійного менеджменту оцінена в 63%, що наголошує на необхідності вдосконалення даної моделі.

1.1.4. Таблиця 3.7 демонструє результати опитування споживачів в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS (вибірка склала 100 осіб).

Таблиця 3.7

Результати опитування споживачів в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS (вибірка склала 100 осіб)

№	Запитання	Відповіді / структура
1	2	3
1	Чи вважаєте Ви асортимент групи товарів «Товари для дітей» широким? (одиничний вибір)	А) так – 70 осіб – 70% Б) ні - 30 осіб – 30%
2	Чи зручно для Вас купувати все в одному відділі? (дитяче харчування, засоби для гігієни дітей, іграшки тощо) (одиничний вибір)	А) так – 87 осіб – 87% Б) ні - 13 осіб – 13%
3	Які підгрупи товарів на Вашу думку доцільно розширити по асортименту (множинний вибір)	А) Дитяче харчування – 43 – 43% Б) Підгузки – 58 – 58% В) Засоби догляду – 69 – 69% Г) Годування – 57 – 57% Д) Іграшки – 71 – 71% Є) Шкільні товари – 82 – 82% Ж) Інші дитячі товари – 42 – 42%

Продовження табл.3.7

1	2	3
4	Чи часто Ви звертаєтесь за допомогою до менеджера – консультанта? (одиничний вибір)	А) так – 30 осіб – 30% Б) ні - 70 осіб – 70%
5	Отримана від менеджера – консультанта в мережі магазинів VARUS консультація щодо товарів для дітей була для Вас корисною? (одиничний вибір)	А) так – 18 осіб – 18% Б) ні – 12 осіб – 12% В) не звертався за допомогою – 70 осіб – 70%
6	Чи звертаєте Ви увагу на сусідні товари навіть тоді, коли не плануєте їх купувати? (одиничний вибір)	А) так – 65 осіб – 65% Б) ні - 35 осіб – 35%
7	Чи придбаєте Ви більше одиниць дитячого пюре, якщо магазин запропонує Вам по акції посуд для дитини? (одиничний вибір)	А) так, однозначно – 70 осіб – 70% Б) ні, бо вважаю, що це пуста трата коштів - 30 осіб – 30%

Джерело: складено автором

Таким чином, для більшості опитаних споживачів важливою є викладка товарів (65 осіб зверне увагу на сусідні товари навіть тоді, коли ця покупка не запланована), 70% вважає асортимент товарів для дітей широким, 70 осіб придбає більше одиниць товару за умови акційної пропозиції іншого товару в групі товарів. Результати опитування демонструють суттєвий вплив елементів моделі категорійного менеджменту на споживчу поведінку та наголошують на необхідності підвищення ефективності моделі в мережі магазинів VARUS.

1.2. Дослідження конкурентного середовища з точки зору пропозиції товарів певної категорії – модель категорійного менеджменту.

В розділі 2 зазначено, що ринок роздрібної торгівлі в Україні на сучасному етапі характеризується представленістю великої кількості операторів («АТБ», Новус, VARUS, Еко-Маркет, Fozzy Group (Сільпо, Фора, Metró AG, Ашан, «Наш Край», Велмарт, КОЛО та інші). Для дослідження конкурентного середовища з точки зору пропозиції товарів певної категорії пропонується використати наступний алгоритм (табл.3.8). 1 бал – найгірша оцінка за результатами дослідження, 2 бали – середня оцінка, 3 бали – найкращий рівень показника.

Таблиця 3.8

Дослідження конкурентного середовища з точки зору пропозиції товарів певної категорії (товари для дітей) – модель категорійного менеджменту

№	Критерій дослідження	VARUS	Сільпо	Велмарт	АТБ
1	2	3	4	5	6
	Опис				
1	Ширина і глибина асортименту	Середній	Широкий	Широкий	Середній
2	Пропозиції власних торгових марок, в яких представлені товари	2 торгові марки	2 торгові марки	3 торгові марки	1 торгова марка
3	Пропозиції вітчизняних виробників, в яких представлені товари	Широкий асортимент	Широкий асортимент	Широкий асортимент	Середній асортимент
4	Цінові пропозиції	Пропозиції високих та середніх цінових категорій			Пропозиції середніх та низьких цінових категорій
5	Акційні пропозиції	Пропонуються	Пропонуються	Пропонуються	Пропонуються
6	Дотримання принципів КМ	Середній рівень	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
7	Якість обслуговування	Високий рівень	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
	Бали	17	19	18	13
1	Асортимент	2	3	3	2
2	Пропозиції власних ТМ	2	2	3	1
3	Пропозиції вітчизняних виробників	3	3	3	2
4	Цінові пропозиції	2	2	2	3
5	Акції	3	3	3	3
6	Дотримання принципів КМ	2	3	2	1
7	Обслуговування	3	3	2	1

Джерело: складено автором

Отже, найбільшу кількість балів присвоєно мережі супермаркетів «Сільпо», в якій представлений більш широкий асортимент товарів для дітей та більш досконалою є модель категорійного менеджменту. В мережі представлена найбільша кількість торгових марок із товарами для дітей, супермаркети мають більш цікаве оформлення з точки зору торговельного обладнання та розміщення товарів на полицях. Компанія приділяє велику увагу питанням категорійного менеджменту, задачі категорійного управління виконують когнітивний директор, директор з маркетингу, категорійні менеджери та співробітники департаменту досвіду гостя. Вимірювання індексу задоволеності споживача здійснюється не лише за кожним окремим продуктом, а й категоріями в цілому, на основі чого розробляється конкурентна категорійна стратегія [69]. Найнижчий рівень ефективності моделі категорійного менеджменту має мережа супермаркетів «АТБ» - присвоєно 13 балів.

В контексті дослідження ефективності моделі когнітивного менеджменту доцільно розглянути досвід міжнародних торгових мереж:

— Zabka - найбільша в Європі сучасна мережа магазинів, яка пропонує споживачам широкий асортимент і новаторські концепції роздрібної торгівлі. Персонал компанії підтримує ініціативи з управління торговельним простором і категоріями товарів, активно впроваджує стратегію експансії на ринку європейських країн. В мережі супермаркетів запроваджений інтегрований процес керування простором і категоріями та програмне забезпечення, яке дозволяє оптимізувати роздрібні операції в Zabka. В мережі супермаркетів штучний інтелект формує асортимент (на основі індексу задоволеності споживача) і керує продажами. На сайті онлайн-замовлень споживачу пропонуються категорійні товари до основного товару, а також покупцю демонструються товари, які купували інші споживачі [70].

— в мережі Kaufland є можливості для сканування товарів, що дозволяє продемонструвати на моніторі всі товари певної категорії та позитивно

вплинути на обсяги продажів. Дана можливість спрощує логістичні процеси та підвищує індекс задоволеності споживача [60].

1.3. Вивчення взаємозв'язків з постачальниками.

В цьому аспекті доцільно проаналізувати структуру поставок за групами товарів та з'ясувати чи є можливим комбінування з точки зору дотримання принципів категорійного менеджменту. Такі можливості можна продемонструвати на основі таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Вивчення взаємозв'язків з постачальниками - матриця

№	Товарні категорії «Товари для дітей»	Постачальники – пропозиція							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Дитяче харчування	+	+		+	+	+	+	+
2	Підгузки	+					+	+	
3	Засоби догляду за дитиною		+	+		+		+	
4	Годування дитини		+	+			+		
5	Іграшки		+	+		+			+
6	Інші дитячі товари	+		+	+	+	+		+
7	Шкільні товари			+	+	+	+		+
	Разом	3	4	5	3	5	5	3	4

Джерело: складено автором

В даному контексті важливо обрати постачальника, який пропонує найбільшу кількість позицій категорії, що дозволить отримати знижку на загальний обсяг закупок, прискорити терміни поставок, скоротити логістичні витрати.

2. Визначення цілей компанії:

- формат стратегій;
- операційна модель бізнесу;
- позиціонування на ринку.

В даному контексті пропонується розглянути цілі компанії із точки зору категорійного менеджменту за наступним алгоритмом.

Таблиця 3.10

Визначення цілей компанії: формат стратегій; операційна модель бізнесу; позиціонування на ринку

№	Компонент КМ з точки зору окреслення цілей управлінського інструменту	Формат стратегій	Операційна модель бізнесу	Позиціонування на ринку
1	2	3	4	5
1	Стратегічний компонент	Підвищення індексу задоволення споживачів	Побудова моделі категорій та підкатегорій	Перелік 10 найкращих компаній у галузі роздрібною торгівлі за показником «зростання доходу» (Індекс роздрібною торгівлі -2024)
2	Операційний компонент	Вибудовування структури управління (підрозділи / департаменти)	Департамент маркетингу – відділ категорійного менеджменту	
3	Технологічний компонент	Посилення уваги споживачів на категорії товарів	Аналітичні відомості щодо продажів за категоріями, підвищення уваги споживача в Інтернет-магазині	

Джерело: складено автором

3. Формування категорійних стратегій: виділення категорій; визначення ролі категорій; оцінювання категорій; встановлення цілей; вибір категорійної стратегії. Формування категорійних стратегій візуалізуємо у формі рис.3.2.

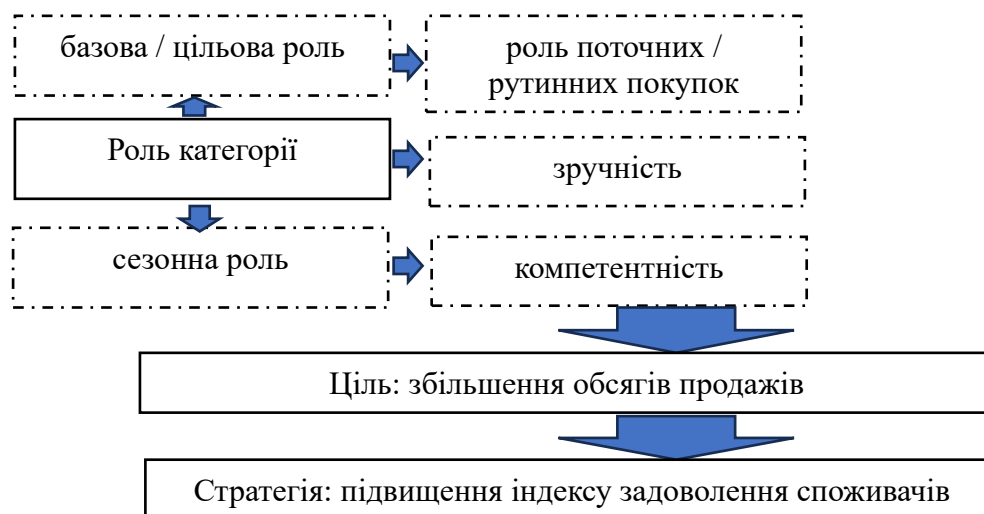


Рис.3.2. Формування категорійних стратегій в мережі магазинів VARUS

Джерело: складено автором

4. Реалізація запланованих дій та аналіз результатів.

Із метою вдосконалення моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS» пропонуються наступні заходи:

4.1. встановлення в кожному відділі моніторів, які надаватимуть можливість покупцям сканувати товар та бачити всі пов'язані із ним категорії, включаючи акційні пропозиції. Мета пропозиції: підвищення лояльності споживачів до мережі магазинів VARUS, зростання обсягів продажів, підвищення ефективності моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS»;

4.2. активізація заходів категорійного менеджменту в Інтернет – магазині: при замовленні певного товару за допомогою можливостей ШІ демонструються всі пов'язані категорією товари, а також товари, які купували інші покупці разом із обраним основним товаром. Мета пропозиції: зростання обсягів продажів в Інтернет – магазині, підвищення ефективності моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS».

Враховуючи розглянуті в параграфі практичні рекомендації щодо вдосконалення моделі категорійного менеджменту у ритейлі, в підрозділі 3.3 приведемо розрахунок показників ефективності вдосконаленої моделі категорійного менеджменту.

3.3. Ефективність вдосконаленої моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS»

Показники ефективності вдосконаленої моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS» приведемо в таблиці 3.11. Показники згрупуємо за чотирма основними групами показників: фінансово-економічні показники, ефективність процесів закупівель товарів та збуту товарів, ефективність процесів обслуговування клієнтів. В таблиці приведемо порівняння показників до та після впровадження заходів.

Таблиця 3.11

Ефективність вдосконаленої моделі категорійного менеджменту в
компанії «VARUS»

№	Показники	До впровадження заходів (за 2023 рік)	Після впровадження заходів (за 2024 рік)	Динаміка показника
1	2	3	4	5
1	Група показників «Фінансово-економічна ефективність»			
	Резерв витрат на придбання категорійних товарів, тис.грн.	850000	500000	-350000
	Вартість залишків запасів, тис.грн.	1848522	1650000	-198522
	Витрати на рекламні заходи, тис.грн.	727520	635201	-92319
	Темпи змін обсягів продажів, %	20	20	0
	Прибутковість категорії за маржинальним прибутком, %	17	18	1
	Динаміка кількості позицій в одній товарній категорії	8	12	4
	Динаміка кількості позицій в середньому чеку	7	9	2
	Коефіцієнт оборотності товарів, разів	9	12	3
	Тривалість 1 обороту, днів	38	30	-8
2	Група показників «Ефективність процесів закупівель товарів»			
	Якість товарів (бали за результатами опитування споживачів) (максимально 3 бали / мінімально 1 бал)	1,8	2,4	0,6
	Підвищення прозорості закупівельних процесів (опитування співробітників відділу закупівель)	2,2	2,3	0,1
	Оцінка відповідності сезонних потребам (опитування споживачів)	2,2	2,6	0,4
	Витрати на зниження негативного впливу ризиків, тис.грн. (страхування тощо)	85304	65000	-20304
3	Група показників «Ефективність процесів збуту товарів»			
	Тривалість надання консультації покупцю при придбанні товарів в категорії, хвилин	7	5	-2
	Кількість покупців відділу «Товари для дітей»	2344928	2578252	233324
	Кількість покупців разом	12510269	13221562	711293
4	Група показників «Ефективність процесів обслуговування клієнтів»			
	Якість обслуговування (опитування споживачів) – торгова мережа	2,3	2,7	0,4
	Якість обслуговування (опитування споживачів) – Інтернет - магазин	2,4	2,6	0,2
	Кількість скарг зі сторони споживачів	12378	10527	-1851

Джерело: складено автором

Як демонструють дані таблиці 3.11, після впровадження заходів зростає лояльність до бренду VARUS зі сторони споживачів. Позитивну динаміку також демонструє скорочення витрат на придбання категорійних товарів (замовляючи категорійні товари в одного постачальника, компанія оптимізує логістичні витрати). Встановлення моніторів дозволить скоротити витрати на обслуговування одного покупця (консультації), що дозволить скоротити витрати на оплату праці. Скоротяться залишки запасів через прискорення темпів оборотності товарів. Отже, запропоновані заходи позитивно впливатимуть на результативність моделі категорійного менеджменту в компанії.

Ефективність заходів також визначимо, виходячи із розрахунків приведених в таблиці 3.8. Таблиця 3.12 демонструє показники після впровадження заходів.

Таблиця 3.12

Ефективність моделі категорійного менеджменту в порівнянні із конкурентами – то та після впровадження заходів

№	Критерій дослідження	VARUS	Сільпо	Велмарт	АТБ
1	2	3	4	5	6
	Бали до впровадження заходів	17	19	18	13
1	Асортимент	2	3	3	2
2	Пропозиції власних ТМ	2	2	3	1
3	Пропозиції вітчизняних виробників	3	3	3	2
4	Цінові пропозиції	2	2	2	3
5	Акції	3	3	3	3
6	Дотримання принципів КМ	2	3	2	1
7	Якість обслуговування	3	3	2	1
	Бали після впровадження заходів	19	19	18	13
1	Асортимент	3	3	3	2
2	Пропозиції власних ТМ	2	2	3	1
3	Пропозиції вітчизняних виробників	3	3	3	2
4	Цінові пропозиції	2	2	2	3
5	Акції	3	3	3	3
6	Дотримання принципів КМ	3	3	2	1
7	Якість обслуговування	3	3	2	1

Джерело: складено автором

Представлені розрахунки демонструють підвищення якості моделі категорійного менеджменту, що наголошує на доцільності пропонованих заходів.

Отже, на основі дослідження, проведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки:

1. Ключовими показниками для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту слід назвати наступні: група показників «Фінансово-економічна ефективність»; група показників «Ефективність процесів закупівель товарів»; група показників «Ефективність процесів збуту товарів»; група показників «Ефективність процесів обслуговування клієнтів»;

2. Оскільки ринок ритейлу розвивається, формуються нові переваги споживачів, вдосконалюються товари та послуги, важливо вдосконалювати відповідно до цього і модель категорійного менеджменту. Дана модель є динамічною та потребує постійного перегляду і коригування відповідно до тенденцій попиту на певні групи товарів та формування асортиментних позицій. Із метою вдосконалення моделі категорійного менеджменту в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS до впровадження пропонуються наступні рекомендації: проведення деталізованого маркетингового аналізу ринку в контексті вдосконалення моделі категорійного менеджменту; визначення цілей компанії (підвищення індексу задоволення споживачів, вибудовування структури управління (підрозділи / департаменти), посилення уваги споживачів на категорії товарів); формування категорійних стратегій (стратегія: підвищення індексу задоволення споживачів); реалізація запланованих дій та аналіз результатів - із метою вдосконалення моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS» пропонуються наступні заходи: встановлення в кожному відділі моніторів, які надаватимуть можливість покупцям сканувати товар та бачити всі пов'язані із ним категорії, включаючи акційні пропозиції; активізація заходів категорійного менеджменту в Інтернет – магазині: при замовленні певного товару за допомогою

можливостей ШІ демонструються всі пов'язані категорією товари, а також товари, які купували інші покупці разом із обраним основним товаром.

3. Після впровадження заходів зросте лояльність до бренду VARUS зі сторони споживачів. Позитивну динаміку також демонструє скорочення витрат на придбання категорійних товарів (замовляючи категорійні товари в одного постачальника, компанія оптимізує логістичні витрати). Встановлення моніторів дозволить скоротити витрати на обслуговування одного покупця (консультації), що дозволить скоротити витрати на оплату праці. Скоротяться залишки запасів через прискорення темпів оборотності товарів. Представлені розрахунки демонструють підвищення якості моделі категорійного менеджменту, що наголошує на доцільності пропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

На основі дослідження, приведеного в дипломній роботі, слід зробити наступні висновки. В першому розділі вивчені теоретичні характеристики категорійного менеджменту у ритейлі.

Категорійний менеджмент слід розуміти як стратегічний підхід в управлінні товарними категоріями, спрямований на максимальне задоволення потреб кінцевого споживача шляхом організації спільної співпраці торговельної мережі (оптової компанії) і постачальників (виробників) в межах визначеної категорійним менеджером торговельної мережі політики розвитку товарних категорій. Категорійний менеджер самостійно формує структуру категорії на підставі дерева ухвалення рішення і тенденцій ринку. Постачальники в свою чергу в рамках окресленої політики пропонують варіанти спільного збільшення обсягів продажів.

Товари можна класифікувати у відповідності до наведених концепцій, завдяки чому менеджменту буде легше визначити роль кожної товарної категорії та ефективніше здійснювати управління кожною з них. Для того, щоб впровадити категорійний менеджмент у діяльність суб'єкта бізнесу, керівництво торговельного підприємства повинне реалізувати низку заходів. Перший, який вимагає додаткових витрат фінансових ресурсів і часу, передбачає інвестування в навчання категорійних менеджерів, адаптацію внутрішніх бізнес-процесів підприємства до вимог загальної системи категорійного менеджменту, розроблення системи матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників. Цей варіант здебільшого обирається великими торговельними підприємствами. Другий варіант є менш затратним і використовується переважно малими торговельними підприємствами. Він передбачає пошук працівника, який буде готовим нести відповідальність за повний цикл товарообігу на підприємстві.

Процес планування в структурі категорійного менеджменту є багатоступеневим процесом, який охоплює різні аспекти управління

категоріями товарів — від аналізу ринку до впровадження контрольних процедур. Успішне планування допомагає не лише задовольняти потреби клієнтів, але й підвищувати ефективність та прибутковість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Метою другого розділу є стратегічний аналіз діяльності компанії «VARUS». VARUS є національною мережею супермаркетів, яка представлена на ринку продуктового ритейлу України компанією ТОВ «Омега». VARUS активно розвивається в Україні, починаючи із 2003 року – рік відкриття першого супермаркету мережі в м.Дніпро. Наразі мережа магазинів VARUS налічує 110 супермаркетів в різних містах України та DarkStore у м.Київ. Мережа VARUS є однією із найбільших операторів на ринку України. Магазинами реалізується продукція різних українських та зарубіжних компаній.

Чистий дохід підприємства в 2023 році склав 17514 млн.грн., що вище показника 2021 року на 3738 млн.грн. або на 27%. При цьому чистий дохід на 1 супермаркет в 2023 році склав 159,222 млн.грн., що вище показника 2021 року на 35,110 млн.грн. Максимальна частка продажів забезпечується роботою супермаркетів – 59-63%. На напрямок діяльності «Магазини «То Го»» припадає 17-18% загального обороту; на VARUS CAFE – 1-4% (як вище наголошувалось, цей напрямок є більш іміджевим, невелика кількість покупців користується послугами кафе).

Сильними сторонами ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS є наступні: досвід роботи на ринку українському ринку ритейлу (з 2003 року); досвід бренду; висока якість продукції пропонованої в мережі продукції, в тому числі і власних торгових марок; широка лінійка товарів і послуг; дотримання стандартів якості; професійний розвиток персоналу, що підвищує якість процесів обслуговування клієнтів; розробка інноваційної вертикальної грядки зелені. Слабкими сторонами є: невелика мережа магазинів порівняно із іншими (АТБ, Фора, Сільпо, Еко-Маркет тощо); висока плинність кадрів, викликана воєнними діями (персонал звільняється і та виїжджає за кордон);

низька популярність серед покупців; сталість концепції оформлення супермаркетів.

Універсальна модель категорійного менеджменту в компанії «VARUS» побудована на основі концепту 8 етапів (компонентів аналізу і формування стратегій та підходів до категорійного менеджменту), проте слід зазначити наявність окремої моделі для кожної товарної категорії. Аналіз результатів ефективності моделі категорійного менеджменту проводиться не в повній мірі, аналізуються всі ролі, стратегії та тактичні заходи, але оцінка ефективно заходів не проводиться, показники не розроблені. Це є суттєвим недоліком, із цією метою буде представлена розробка ключових показників для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту. Аналіз виконання поставлених цілей і завдань не проводиться, оскільки не розроблений алгоритм оцінювання ступеня виконання поставлених цілей і завдань. В третьому розділі буде представлена розробка алгоритму оцінювання ступеня виконання поставлених цілей і завдань.

В третьому розділі обґрунтовані напрямки вдосконалення моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS». Ключовими показниками для оцінки ефективності стратегії категорійного менеджменту слід назвати наступні: група показників «Фінансово-економічна ефективність»; група показників «Ефективність процесів закупівель товарів»; група показників «Ефективність процесів збуту товарів»; група показників «Ефективність процесів обслуговування клієнтів»;

Оскільки ринок ритейлу розвивається, формуються нові переваги споживачів, вдосконалюються товари та послуги, важливо вдосконалювати відповідно до цього і модель категорійного менеджменту. Дана модель є динамічною та потребує постійного перегляду і коригування відповідно до тенденцій попиту на певні групи товарів та формування асортиментних позицій. Із метою вдосконалення моделі категорійного менеджменту в ТОВ «Омега» - мережа магазинів VARUS до впровадження пропонуються наступні рекомендації: проведення деталізованого маркетингового аналізу ринку в

контексті вдосконалення моделі категорійного менеджменту; визначення цілей компанії (підвищення індексу задоволення споживачів, вибудовування структури управління (підрозділи / департаменти), посилення уваги споживачів на категорії товарів); формування категорійних стратегій (стратегія: підвищення індексу задоволення споживачів); реалізація запланованих дій та аналіз результатів - із метою вдосконалення моделі категорійного менеджменту в компанії «VARUS» пропонуються наступні заходи: встановлення в кожному відділі моніторів, які надаватимуть можливість покупцям сканувати товар та бачити всі пов'язані із ним категорії, включаючи акційні пропозиції; активізація заходів категорійного менеджменту в Інтернет – магазині: при замовленні певного товару за допомогою можливостей ШІ демонструються всі пов'язані категорією товари, а також товари, які купували інші покупці разом із обраним основним товаром.

Після впровадження заходів зросте лояльність до бренду VARUS зі сторони споживачів. Позитивну динаміку також демонструє скорочення витрат на придбання категорійних товарів (замовляючи категорійні товари в одного постачальника, компанія оптимізує логістичні витрати). Встановлення моніторів дозволить скоротити витрати на обслуговування одного покупця (консультації), що дозволить скоротити витрати на оплату праці. Скоротяться залишки запасів через прискорення темпів оборотності товарів. Представлені розрахунки демонструють підвищення якості моделі категорійного менеджменту, що наголошує на доцільності пропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявська Ю. В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2017. № 4 (60). С. 81–88.
2. Білявська Ю. В. Категорійний менеджмент: сьогодення, постулати та філософія. *Міжнародний науково-практичний журнал «Логістика проблеми і рішення»*. 2018. № 2 (75). С. 16–23.
3. Білявська Ю. В. Дослідження категорійного менеджменту в системі ринку ДІУ. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2020. Т. 25, Вип. 1 (80).
4. Біляк Т. О. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 10–16.
5. Бужимська К.О. Категорійний менеджмент як технологія управління товарним асортиментом торговельних підприємств. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2017/06/74.pdf>
6. Дронова Т. С. Оцінка асортиментного портфеля (в ритейлі ТОВ "Простор"). Т. С. Дронова, П. М. Сокол, О. Б. Півоварова, Т. С. Шевченко. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 20-33.
7. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Є. О. Єфімова. *Траєкторія науки*. 2016. Т. 2, № 7. С. 3.1-3.14.
8. Жданова Т.С. Категорійний менеджмент: підручник. К.: АЛТІ. 2017. 238 с.
9. З якими викликами зіткнулись українські ритейлери. Досвід VARUS. URL: <https://cases.media/article/z-yakimi-viklikami-zitknulis-ukrayinski-riteileri-dosvid-varus?srsltid=AfmBOooS7QZG4tBKfjQv82pST1-OEHcmIg0aLHrUC9JPHGhoRHv5Maf9>

10. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2017. 232 с.
11. Климко О. Г. Економіко-математичне моделювання асортименту товарів малого підприємства. О. Г. Климко, В. С. Рибас. *Економіка і регіон*. 2016. № 1. С. 139-145.
12. Корабахіна А. Ю. Особливості застосування ABC-аналізу у процесі формування товарного асортименту сільськогосподарської продукції. А. Ю. Корабахіна. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2014. Вип. 3(2). С. 75-82.
13. Костромін А. О. Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*. 2021. № 1(2). С. 163-166.
14. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства. КМ-Букс. 2024. 280 с.
15. Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту. *Схід. Економіка*. 2013. № 4 (124). С. 39–44.
16. Кривешко О. В. Управління асортиментно-ціновою політикою роздрібною торгівлі в кризових умовах. О. В. Кривешко, Г. С. Кундицька. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_15
17. Кривешко О. В. Проблеми формування товарного асортименту вітчизняного продуктового ритейлу в умовах війни. О. В. Кривешко, Д. Ю. Бобров, Р. А. Новічевський. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_48
18. Кучерук О. Я. Оптимізація структури асортименту промислового підприємства методом аналізу. О. Я. Кучерук, Р. І. Кучерук. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 140-144.
19. Кушнір Н. Б. Економічне обґрунтування асортиментного портфеля в дослідженні товарообороту торговельного підприємства. Н. Б. Кушнір, В. М. Костриченко, І. О. Шандалюк. *Вісник Національного університету водного*

господарства та природокористування. Економічні науки. 2021. Вип. 4. С. 122-142.

20. Левшин Л. Retail в Україні у 2024 році. URL: <https://kyiv1.com/retail-v-ukraini-u-2024-roci/>

21. Лизанець А. Г., Долинай Т. Т. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка».* 2016. Вип. 2(6). С. 91-96.

22. Малюк С. О. Використання матричних методів стратегічного аналізу при формуванні асортиментної стратегії. С. О. Малюк. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки.* 2015. № 1. С. 171-178.

23. Мащак Н. М. Оптимізація товарного асортименту підприємства в контексті мінімізації ресурсоспоживання. Н. М. Мащак, А. Р. Грицик. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 48. С. 163-167.

24. Методика категорійного менеджменту як інструмент підвищення ефективності в закупівлях. URL: <https://www.aps-smart.com/metodika-kategorijnogo-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishhennya-efektivnosti-v-zakupivlyah/>

25. Микитенко Н. Товарні категорії в системі управління торговельним процесом. *Вісник КНТЕУ.* 2019. №5. с. 48–57.

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

27. Микитюк Н. Є. Впровадження категорійного менеджменту підприємствами FMCG-ринку: сутність концепції та практичні рекомендації. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 40. - С. 139-145.

28. Молнар О. С. Асортиментні концепції в системі збуту підприємств. О. С. Молнар, О. Ю. Ільченко, В. В. Головей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 1. С. 93-97.

29. Моторнюк У. І., Стельмах І. В. Проблеми та переваги впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 82-90.

30. Нові магазини, підтримка економіки та благодійні проєкти: досягнення мережі Varus за 9 місяців 2024 року. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/varus-za-9-misjaciv-2024-roku/>

31. Окландер М.А. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. М.А. Окландер, М.В. Кірносорова. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 207 с.

32. Офіційний сайт компанії «VARUS» (ТОВ «Омега»). URL: <https://varus.ua>

33. Петрик Х., Зомчак Л. Категорійний менеджмент як комплексний підхід для підвищення ефективності підприємства. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (Львів, 17-18 квітня 2015 року)*. Львів: видавництво Львівської політехніки. 2015. С. 201-203.

34. Петряніна К. О. Асортиментна політика на підприємстві. К. О. Петряніна, Н. В. Мешкова-Кравченко. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2014. № 4. С. 219-223.

35. 21 рік довіри та сталого розвитку: як мережа супермаркетів VARUS тримає лідерські позиції в українському ритейлі. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/668528-21-rik-doviri-ta-stalogo-rozvitku-yak-merezha-supermarketiv-varus-trimaye-liderski-poziciji-v-ukrajinskomu-riteyli>

36. Романенко О. Мотивація та оцінка ефективності роботи категорійного менеджера. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2023. №11.
37. Сарай Н. І. Оптимізація економічного аналізу асортиментної політики в контексті стратегічних цілей торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 132-138.
38. Симоненко К. Технології майбутнього: у Varus з'явилася перша в Україні вертикальна зелена ферма. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/varus-vertikalna-zelena-ferma/>
39. Смольнякова Н. М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис. Н. М. Смольнякова, А. М. Волосов. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип. 1. С. 65-77.
40. Страпчук С. І. Категорійний менеджмент як ефективна система управління асортиментом аптеки. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 2. С. 69-73.
41. Таран-Лала О. М. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. О. М. Таран-Лала, С. С. Кондратович. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_10
42. Труш Ю. Л. Формування асортиментної політики на підприємстві. Ю. Л. Труш, А. О. Гриценко. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 67-70.
43. Турчак І. О. Принципи управління якістю й асортиментом у менеджменті поставок промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 8. С. 32-36.
44. Чубукова О. Ю. Оптимізація та моделювання асортиментної політики підприємства. О. Ю. Чубукова, А. В. Яренко. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2016. № 3. С. 107-113.

45. Хаврук В. О. Класифікація асортименту товарів в системі управління запасами. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. 2015. Вип. 16(2). С. 91-103.
46. Хамініч С. Ю. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. С. Ю. Хамініч, П. М. Сокол, А. А. Чубакова. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 53. С. 129-134.
47. Хваль Ю. Упровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібно́ї торгівлі. *Економічний аналіз*. 2013. Т 12 (4). С. 117-122.
48. Шаповал О. Ф. Моделювання оптимального асортименту продукції підприємства. О. Ф. Шаповал, Н. П. Скригун, Л. О. Коннова. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2. С. 75-78.
49. Шевченко В. М. Аналіз асортиментної політики торгового підприємства та напрями її вдосконалення. В. М. Шевченко, І. В. Тараненко, С. С. Яременко, Р. А. Мусаєв. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2023. № 1. С. 119–132.
50. Шимко О. В. Формування асортиментної політики торговельного підприємства: маркетинговий підхід. О. В. Шимко. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 408-413.
51. Ши́ра Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності. Т. Б. Ши́ра. *Наукові записки Української академії друкарства. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 63-73.
52. Category Management and Its Role in Procurement. URL: <https://tipalti.com/en-eu/procurement-hub/category-management/>
53. Dussart C. Category management: Strengths. Limits and developments. *European Management Journal*. 1998. 16 (1). P. 50–62.
54. Exploring Category Management: Processes, Steps, and Business Benefits for a Win-Win-Win Approach. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/exploring-category-management-processes-steps-and-business-benefits-for-a-win-win-win-approach/>

55. Gilbert D. Retail Marketing Management. Financial Times Prentice Hall, 2003. 457 p.
56. Jaervinen J. Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland. Helsingin Kauppakorkeakoulu Helsinki school of Economics. Information Systems Science, 2010. 110 p.
57. Joseph. The Category Management Guidebook, 1996. 96 p.
58. Harris B., McPartland M. Category management defined: What it is and why it works. Progressive grocer. 1993. №72(9), pp. 5-8.
59. Karonis J. The supply chain: small needs, big solutions. Financial Times, 17 March (1998).
60. Kaufland. URL: <https://business-partner.kaufland.de/en/product-data-management.html>
61. Levy M., Weitz B.A. Retailing Management. Irwin/McGraw-Hill, 2001 754 P.
62. O'Brien J. Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability. Journal of Purchasing and Supply Management. 2009. Vol. 16(2). p. 149.
63. 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.
64. Sungtak H., Misra K., Vilcassim N. The perils of category management: The effect of Product Assortment on multicategory purchase incidence. Journal of Marketing. 2016. №80 (5). pp. 34-52.
65. Thayer W.A. A Category Management Rx from Doctor Harris. Frozen Food Age, 1994. Vol.42(10). P.1–24.
66. Varus: мережа супермаркетів, що дарує «різномаїжжя». URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/varus-brend/>
67. Wyman O. Making category management work, Marsh and McLennan Companies, 2012.

68. What is category management? A comprehensive guide. URL: <https://www.sap.com/products/spend-management/category-management-software/what-is-category-management.html>

69. YASNO про лавмарки. Як «Сільпо» створює гостецентричний досвід та враження. URL: <https://forbes.ua/company/yasno-pro-lavmarki-yak-silpo-stvoryue-gostetsentrichniy-dosvid-ta-vrazhennya-18092023-15927>

70. Zabka cooperates with Strategix to drive its expansion forward. URL: <https://www.strategix.de/en/news/zabka-partners-with-strategix-to-drive-expansion-into-romanian-market/>

ДОДАТКИ

Додаток А

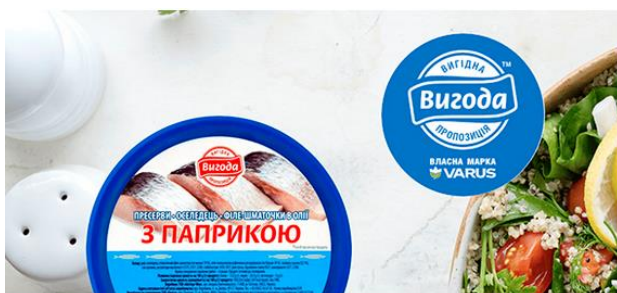
Власні ТМ VARUS

**Чиста Вигода!**

Зробіть життя комфортнішим. Лінійка пропонує повсякденні товари, предмети особистої гігієни, засоби для прибирання та інші непродовольчі товари за першою ціною на ринку.

**VARTO**

Широкий асортимент товарів відмінної якості, виготовлені на спецазамовлення VARUS. Всі товари мають високі смакові показники та складають гідну конкуренцію відомим брендам.

**Вигода**

Це ваша чесна вигода. Ми оптимізували всі етапи виробництва, щоб запропонувати асортимент від молочних та м'ясних товарів до приправ та алкогольних напоїв за чесною ціною.

**VARTO Soft**

Турбота без переплат. Товари для догляду за будинком, прання, приготування їжі, косметики для обличчя та тіла за доступними цінами.

**VARTO Clean**

Засоби для чищення та товари для догляду за собою. Товари лінійки мають якісні характеристики рівня всевітньо відомих брендів, але за відчутно нижчою ціною.

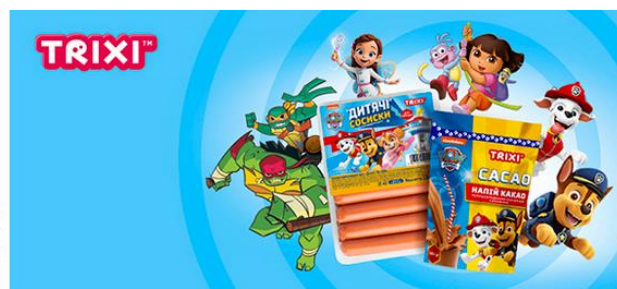
**VARTO Kids**

Марка до якої ми ставимось з особливою турботою. Склад товарів ТМ Varto Kids ретельно перевіряють експерти з педіатрії. Жодних шкідливих добавок і барвників, тільки високоякісний продукт для Вашої малечі.



Origin

Справжня якість та смак оригіналу. Лінійка пропонує продукцію з країн, що є виробниками цих товарів та вигідну ціну.



Trixi

Великі і малі супергерої обирають Trixi. Це товари для дітей від 3 років. Продукція має бездоганні показники за якісними та смаковими характеристиками.



ВОНЕМА

Будьте стильними та яскравими разом з ВОНЕМА. Обирайте товари, які створені на топових фабриках українських виробників, спеціально для мережі VARUS.



Домашній кошик

Виробники товарів ТМ Домашній кошик – це невеликі ферми, сімейні господарства, сільські товариства. Обираючи їх, ви можете бути впевнені, що купуєте краще і корисніше!

Додаток Б

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2023 року

(у тисячах гривень)	Примітки	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2022 р.
Активи			
Необоротні активи			
Основні засоби	5	2,504,291	2,763,351
Нематеріальні активи	6	41,824	34,417
Передоплата за основні засоби		46,113	59,308
		<u>2,592,228</u>	<u>2,856,456</u>
Оборотні активи			
Запаси	7	1,848,522	2,496,942
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8	198,880	342,184
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	9	366,374	264,330
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	1,443,397	683,309
		<u>3,857,173</u>	<u>3,786,765</u>
Усього активів		<u>6,449,401</u>	<u>6,643,221</u>
(у тисячах гривень)	Примітки	31 грудня 2023 р.	31 грудня 2022 р.
Пасиви			
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	11(а)	111,149	111,149
Додатковий капітал	11(б)	35,290	31,996
Резерв переоцінки	11(в)	484,386	439,492
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	11(г)	155,963	(19,886)
Усього власного капіталу		<u>766,788</u>	<u>562,751</u>
Зобов'язання			
Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	18	12,487	22,629
Кредити та позики	12	45,769	44,066
Видані довгострокові векселі		1,166	-
Зобов'язання з оренди	19	1,779,767	2,037,091
		<u>1,839,189</u>	<u>2,103,786</u>
Короткострокові зобов'язання			
Кредити та позики	12	1,027,993	597,079
Векселі видані		18,036	23,195
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	13	2,377,132	2,939,762
Зобов'язання з оренди	19	307,216	281,196
Зобов'язання з податку на прибуток		15,277	17,193
Розрахунки з бюджетом, крім податку на прибуток		97,770	68,259
		<u>3,843,424</u>	<u>3,976,684</u>
Усього зобов'язань		<u>5,682,613</u>	<u>6,080,470</u>
Усього власного капіталу та зобов'язань		<u>6,449,401</u>	<u>6,643,221</u>

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА»
Фінансова звітність станом на та за рік що закінчився 31 грудня 2023 року
Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за рік що закінчився 31 грудня 2023 року

<i>(у тисячах гривень)</i>	Примітки	2023 рік	2022 рік
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14	17,514,375	14,578,554
Собівартість реалізованої продукції		(14,581,189)	(11,972,600)
Інш. операційні доходи		89,716	107,712
Витрати на збут	15	2,069,900	(1,931,123)
Загальногосподарські адміністративні витрати	16	(418,374)	(286,581)
Інш. операційні витрати		(40,291)	(53,381)
Доход/(збиток) від знецінення дебіторської заборгованості		2,853	(25,225)
Прибуток від операційної діяльності		497,190	417,356
Фінансові доходи	17	206,754	85,643
Фінансові витрати	17	(420,826)	(427,480)
Чистий (збиток) / прибуток від курсових різниць		(54,259)	(92,402)
Інш. витрати		(37,548)	(17,341)
Прибуток / (збиток) до оподаткування		191,311	(34,824)
(Витрати) / вигода з податку на прибуток	18	(48,867)	2,752
Прибуток / (збиток) за звітний рік		142,444	(32,072)
Інший сукупний дохід		-	-
<i>Статті, що не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток</i>		-	-
Переоцінка основних засобів	5	71,096	194,619
Відповідний податок на прибуток	18	(12,797)	(35,031)
Інший сукупний дохід за вирахуванням податку на прибуток		58,299	159,588
Загальний сукупний дохід за рік		200,743	127,516

