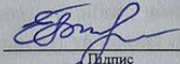
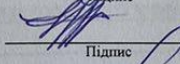
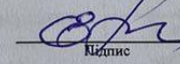



ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Удосконалення категорійного менеджменту торговельного підприємства  
(на прикладі ФОП Матвіюк Н.С., м.Хмельник)


Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент  
Назва  
Шифр ДРМН013499.ПЗ

Виконав студент 5 курсу, група МО(В)З-5  Емілія БОНДАРЕНКО  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ  
Керівник к.е.н., проф.  Ніла ТЮРИНА  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  Олена КОСПЮК  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ  
До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  Ніла ТЮРИНА  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 202\_ р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
шифр і назва  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
шифр і назва  
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Завідувач кафедри   
 “ 15 ” 02 2024 р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Бондаренко Емілії Яківні  
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Удосконалення категорійного менеджменту торговельного підприємства (на прикладі ФОП Матвіюк Н.С., м.Хмельник)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, к.е.н., професор  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання


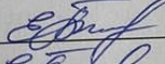

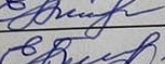

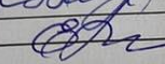

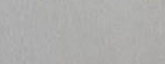
Затверджено наказом ректора університету від 15.02.2024р. № 8 дод. бд

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Концептуальні засади категорійного менеджменту 2 Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування ФОП Матвіюк Н.С. 3 Розробка та реалізація технологій категорійного менеджменту ФОП Матвіюк Н.С.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

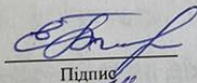
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., завідувачка. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., завідувачка. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., завідувачка. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 15 лютого 2024р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	лютий 2024	
6.	Підготовка першого розділу	березень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	квітень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	
9.	Підготовка висновків	травень 2024	
10.	Здача науковому керівнику	травень 2024	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	травень 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	

Студент



Підпис

Світлана Бондаренко

ІМ'Я, ПІРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Ніла Пшоніца

ІМ'Я, ПІРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

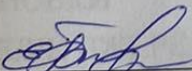
Бондаренко Е. Я. Удосконалення категорійного менеджменту торговельного підприємства (на прикладі ФОП Матвіюк Н.С., м. Хмільник). Керівник роботи – к.е.н., проф. кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Дипломна робота бакалавра: 54 с., 11 рисунків, 10 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МЕНЕДЖМЕНТ, КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

Досліджено теоретико-концептуальні основи категорійного менеджменту. Розглянуто сутність, завдання, цілі та роль категорійного менеджменту в системі управління підприємством. Охарактеризовано основні моделі організації категорійного менеджменту на підприємстві.

Проведено аналіз результатів діяльності та середовища функціонування ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»). Виконано аналіз основних показників діяльності ФОП Матвіюк Н.С. та стратегічний аналіз діяльності торговельного підприємства ТК «Силует». Проаналізовано вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Розроблено рекомендації щодо впровадження технологій категорійного менеджменту у діяльність ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»). Визначено обов'язки категорійного менеджера та ключові показники ефективності його діяльності.

  
підпис та П.І.Б.

« 20 » 06 2024 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1 Сутність, завдання, цілі та роль категорійного менеджменту в системі управління підприємством	7
1.2 Характеристика моделі організації категорійного менеджменту на підприємстві	12
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОП МАТВІЮК Н.С. (ТК «СИЛУЕТ»)	20
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»)	20
2.2 Оцінка ефективності системи управління ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»)	24
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»)	29
3 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП МАТВІЮК Н.С. (ТК «СИЛУЕТ»)	36
3.1 Рекомендації щодо впровадження категорійного менеджменту у діяльність ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»)	36
3.2 Рекомендації щодо оцінки роботи категорійного менеджера	44
ВИСНОВКИ	48
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51
ДОДАТКИ	55

## ВСТУП

Нестабільність зовнішнього середовища та відсутність управлінського потенціалу щодо запобігання кризовим викликам із високою ймовірністю їхнього виникнення стало передумовою запровадження категорійного менеджменту, який сьогодні набуває неабиякої популярності в управлінні компаніями.

Багато відомих світових компанії із широким асортиментом активно застосовують інструменти категорійного менеджменту, і це лише сприяє ефективності їхньої діяльності. Зростання популярності категорійного управління на вітчизняних підприємствах дасть їм можливість: збільшити оборотність, оптимізувати запаси, мінімізувати ризики, підвищити якість та пришвидшити виконання замовлень, оптимізувати витрати, а також гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Загалом, впровадження категорійного менеджменту сприятиме розвитку діяльності підприємств та підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Проблематика категорійного управління досліджувалась у наукових працях багатьох науковців, серед яких: Ю. В. Білявська, Н. К. Мойсеєва, Т. Н. Голиков, Ю. С. Долгачева, А. Веллховфф, Ж. Е. Масон, О. В. Крещенко та інші. Більшість із цих авторів розглядають категорійний менеджмент як функціональний напрям системи управління, характеризують його переваги та особливості використання у сучасних компаніях.

Значно менше наукових досліджень присвячено проблемам впровадження категорійного управління у діяльність підприємств. Проблематика застосування і реалізації інструментів категорійного менеджменту також потребує подальшого розвитку, адже будь-який інструмент без практичного застосування не матиме сенсу та не принесе жодної користі.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних засад категорійного управління, проблем його реалізації на вітчизняних підприємствах та розробки практичних рекомендації щодо його запровадження.

Основні завдання дипломної роботи полягають у такому:

- дослідити сутність, роль та значення категорійного менеджменту та проблем його реалізації на вітчизняних підприємствах;
- охарактеризувати концепції категорійного менеджменту та визначити критерії готовності підприємства до його запровадження;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ФОП Матвіюк Н.С.(ТК «Силует»);
- розробити практичні рекомендації щодо використання інструментів категорійного менеджменту у діяльності ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»).

Об'єктом дослідження дипломної роботи є торговельне підприємство ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»).

Предметом дослідження виступають процеси впровадження технологій категорійного менеджменту у діяльність підприємства.

# **1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

## **1.1 Сутність, завдання, цілі та роль категорійного менеджменту в системі управління підприємством**

Розвиток роздрібно́ї торгівлі сприяє впровадженню нових методів управління асортиментом у практику роботи торговельних підприємств.

Категорійний менеджмент характеризує процес управління асортиментною політикою підприємства, згідно якого кожна товарна категорія розглядається як окрема бізнес-одиниця у структурі товарного портфелю. На ринку товарів повсякденного попиту категорійний менеджмент з'явився під час кризи перенасичення товарними запасами у США у 1985 році, однак широкої популярності у світі почав набувати лише з 2000-х років [1].

В Україні управління товарними категоріями почало впроваджуватися дещо пізніше, приблизно з 2015 року. Сьогодні майже 95 % світових мереж роздрібно́ї торгівлі реалізує або планує впроваджувати категорійне управління. У час максимального розширення масштабів е-комерції інструменти категорійного менеджменту використовуються в інтернет-магазинах або інших маркет плейсах, а також у магазинах соціальних мереж. В Україні наразі не всі компанії готові витратити кошти та інші ресурси на розвиток категорійного менеджменту, що призводить до зниження ефективності їхньої діяльності [1].

Сутність категорійного менеджменту полягає в управлінні товарними категоріями, спостереженнями, аналізі, розподілі товарів на визначені групи за принципом, як їх визначає для себе покупець, а не так як, як зручно фахівцям із закупівель або товарознавцю. Іноді категорійне управління передбачає поділ

товарного асортименту на групи і категорії, часто всупереч загальноприйнятій логіці товарознавства.

Ключовим показником ефективності категорійного менеджменту виступає рентабельність продажів категорії.

Метою категорійного менеджменту є максимізація рівня задоволеності цільової групи споживачів із одночасним підвищенням ефективності взаємодії між постачальником і продавцем товарів. Основним завданням, яке стоїть перед категорійним управлінням є оптимізація циклу від закупівлі та логістики до продажу товару шляхом концентрації його у єдиному центрі відповідальності, як правило, це зона відповідальності категорійного менеджера. При цьому зазначений фахівець відповідає за весь цикл руху товарів, які належать до чітко визначеної товарної категорії [2].

Зазначене вище свідчить, що категорійний менеджмент або категорійні інструменти в управлінні – це сучасна управлінська філософія, що здатна підвищити економічну ефективність функціонування компанії на ринку.

Ідея, що лежить в основі управління категоріями, також досить проста: управляти кожною категорією товарів таким чином, щоб забезпечити максимальну привабливість для споживача за оптимізації витрат та максимізації прибутку.

Цілі категорійного менеджменту лежать у площині максимального задоволення потреб покупців (цільової аудиторії) й підвищенні ефективності взаємодії та координації дій між постачальником товарів і продавцем. За сучасних умов категорійний менеджмент розглядається як один із ключових бізнес-процесів торговельної діяльності, саме тому роздрібні мережі розробляють стратегії маркетингу і поставок товарів з огляду на роль категорії у товарному портфелі та цілі діяльності, яких компанія прагне досягти. Основною метою розробки стратегій управління товарними категоріями є прагнення

роздрібної мережі використати усі можливості категорії щодо задоволення споживчих потреб.

На підставі зазначеного вище, ключовими завданнями категорійного менеджменту на підприємстві є такі [2]:

- сегментація ринку за цільовими групами споживачів;
- аналіз попиту і потреб цільового ринкового сегменту;
- розробка цінової та асортиментної стратегії товарної категорії;
- формування структури товарної категорії (ширина і глибина);
- аналіз продажів з позиції рентабельності й прибутковості товарів кожної категорії;
- дослідження рівня задоволеності споживачів товарною категорією;
- координація зв'язків із постачальниками товарних категорій;
- спільне із виробником планування випуску товарів (включаючи створення нових продуктів із новими споживчими властивостями на запити цільової аудиторії);
- закупівля товарів, організація їх доставки та зберігання;
- пошук шляхів оптимізації операційних витрат і витрат на постачання продукції;
- організація системи мерчандайзингу у компанії;
- планування маркетингових активностей щодо просування товарних категорій тощо.

Методика категорійного менеджменту ґрунтується на трьох основних складових: стратегія, тактика і аналітика (рис. 1.1).

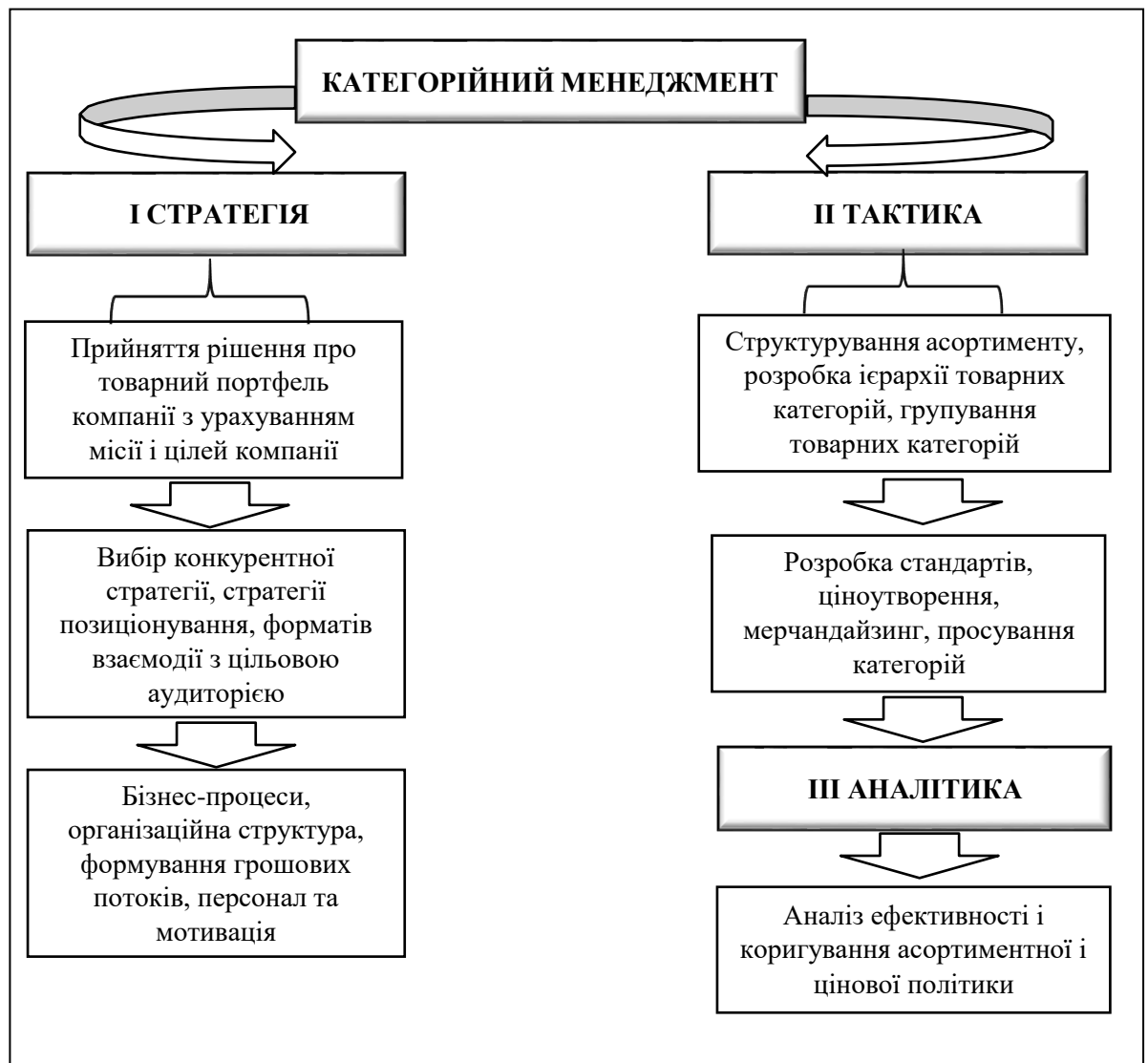


Рис. 1.1 – Загальна методика категорійного менеджменту

Впровадження категорійного менеджменту дає можливість підприємствам отримати низку конкурентних переваг та ефектів, які полягають у такому:

- оптимізація та скорочення витрат на закупівлю товарів;
- підвищення швидкості виконання замовлень на постачання;
- мінімізація ризиків постачання товарів;
- зниження витрат у ланцюзі постачань;
- прискорення оборотності та оптимізація товарних запасів;
- гнучкість та швидкість реакції на зміни попиту.

Окрім наведених переваг щодо економії і зниження витрат впровадження інструментів категорійного менеджменту допомагає:

- персоніфікувати підходи до закупівлі різних категорій товарів;
- подолати застосування виключно вартісного аналізу без урахування інших нецінових факторів;
- формалізувати прийняті компанією підходи щодо закупівлі і виключати різне тлумачення завдань виконавцями;
- залучити представників інших функціональних підрозділів до вироблення стратегій управління за категоріями.

Більшість підприємств констатують позитивні зрушення після впровадження категорійного менеджменту і лише 6 % зізнаються, що їх не спостерігалось. На рис. 1.2 наведено позитивні зміни у динаміці фінансових результатів після впровадження категорійного менеджменту [1].

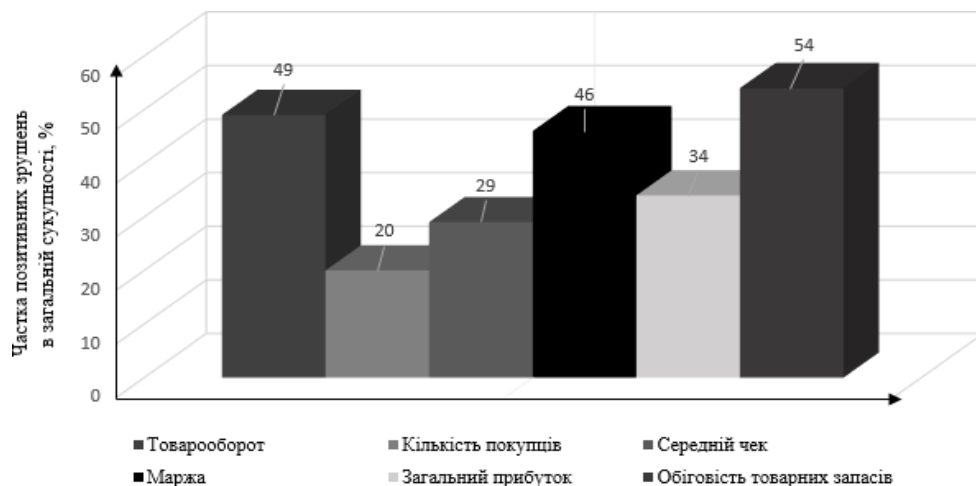


Рис. 1.2 – Результати впровадження категорійного менеджменту на підприємствах [1]

Як видно з 1.2, завдяки реалізації інструментів категорійного менеджменту у 54 % підприємств відбулося зростання обігу товарних запасів, у 49 % компаній збільшилися обороти по реалізації.

Таким чином, можемо констатувати, що переваги категорійного управління є очевидними порівняно із традиційною моделлю управління, однак категорійний менеджмент не є універсальним вирішенням усіх проблем. Статистика свідчать, що позитивного ефекту від реалізації категорійного управління не спостерігалось лише у 6 % підприємств, в решти компаній категорійний менеджмент зумовив: зростання оборотів, збільшення маржі, зростання вартості середнього чека, прискорення оборотності запасів, збільшення кількості клієнтів та загального прибутку. Все це свідчить про те, що проблемам впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах варто протидіяти та вирішувати їх, адже це допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств [1].

## **1.2 Характеристика моделі організації категорійного менеджменту на підприємстві**

Модель організації процесу управління товарними категоріями, яка є найбільш універсальною, була розроблена незалежною американською консалтинговою компанією The Partnering Group і містить вісім етапів [3]:

1 етап. Визначення категорії. Мета етапу визначення категорії полягає в тому, щоб визначити конкретні товарні позиції, які складають визначену категорію. Визначення категорії зазвичай має на увазі відповідь на запитання: яку «потребу споживача» необхідно задовольнити? Категорія задовольняє потреби, а конкретний продукт задовольняє потреби споживача.

2 етап. Визначення ролі категорії. Роль категорії може бути класифікована наступним чином:

- позиціонує категорію у загальному портфелі категорій підприємства;
- допомагає визначити пріоритетність категорії;
- визначає, яким чином буде використовуватися категорія для досягнення загальних цілей бізнесу;

допомагає приймати тактичні рішення за ціною, просуванням, асортиментом товару і розташування магазину.

Розрізняють чотири основні ролі категорій для споживачів:

1) Призначення. Рітейлер хоче орієнтуватися на своїх цільових споживачів і диференціювати себе від конкурентів. Він націлений на те, щоб пропонувати споживачам найвищу цінність з тим щоб саме їх компанія була кращою при виборі у покупців.

2) Регулярність. Покликана забезпечити постійну і конкурентоспроможну цінність для задоволення потреб споживачів. Ця категорія допомагає розробити портрет цільового споживача для роздрібної торгівлі.

3) Сезонність. Ця категорія належить до продуктів, які купуються нерегулярно. Сезонні категорії грають другорядну роль в отриманні прибутку, але роздрібний продавець може використовувати їх для диференціації себе від конкуренції протягом певного періоду року.

4) Зручність. Зручність доповнює асортимент роздрібної торгівлі продуктами, яких зазвичай немає в звичайному списку покупок. Ця категорія спрямована на забезпечення покупок «все в одному магазині» і грає важливу роль у підвищенні маржі компанії.

3 етап. Оцінка категорії. Перевірка категорії не є обов'язковим кроком у процесі управління категоріями, оскільки вона повинна проводитися на постійній основі. Цей крок є безперервним вимірюванням прогресу категорії і є ключовим

індикатором її успіху, а також дозволяє визначити, чи слід вносити зміни у плануванні категорії в подальшому.

4 етап. Визначення ефективності категорії. Категорії можуть оцінюватися за ціноювою політикою, шириною і глибиною асортименту, важливістю для покупця, а також за часткою обороту у валовій маржі.

5 етап. Визначення стратегії категорії. Розробка стратегії категорії ґрунтується на особливостях асортименту та цінової політики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Особливості асортименту та цінової стратегії категорійного менеджменту [3]

Категорії	Частка обороту у валовій маржі	Важливість для покупця	Асортимент	Цінова стратегія	Позиція ритейлера на ринку по цій категорії
Цільова	Висока	Висока	Широкий і глибокий, кращий, ніж у конкурентів	Ціни нижчі або такі ж, як у конкурентів. Агресивне цінове промо	Лідерство, спеціалізація на цій категорії
Основна (рутинна)	Середня/ Низька	Середня	На ширше і не глибше, ніж потрібно для задоволення типових потреб (як у конкурентів)	Ціни на тому ж рівні або трохи вищі, ніж у конкурентів	Паритет з основними конкурентами
Сезонна	Середня у сезон	Висока у сезон	Широкий у сезон	Ціни нижчі, ніж у конкурентів, а також нижчі, ніж у спеціалізованих мережах	Лідерство в сезон, переваги на боці спеціалізованих ритейлерів у сезон
Імпульсивна (зручність)	Низька	Низька	Мінімально достатній для задоволення базових потреб, тільки найбільше затребувані позиції та марки	Ціни такі самі або ненабагато вищі, ніж у спеціалізованих магазинах. Зіставляються із цінами конкурентів	Паритет із конкурентами, відсутність спеціалізації у категорії; у спеціалізованих ритейлерів явні переваги
Компетентність	Середня	Висока для певної групи	Широкий і глибокий із позиції певної групи	Ціни нижчі, ніж у конкурентів, і нижчі, ніж у спеціалізованих ритейлерів. Агресивне цінове промо для вузької підгрупи	Лідерство порівняно з основними конкурентами, лідерство порівняно зі спеціалізованими ритейлерами за цінами, паритет із ними за асортиментом

6 етап. Визначення тактики категорії. Вибір тактики категорії полягає у тому, щоб вибрати найкращі дії для досягнення визначеної стратегії на основі ролі, яку відіграє категорія. При визначенні тактики необхідно переглянути чотири основні ролі категорії, а саме: призначення, регулярність, сезонність і зручність. Ці ролі визначають, як роздрібний продавець приймає рішення про реалізацію кожної тактики.

7 етап. Впровадження категорії.

8 етап. Перегляд категорії.

Діяльність з управління товарними категоріями для торговельних підприємств представляє собою відкритий, системний бізнес-процес, що дозволяє торговим партнерам працювати разом над визначенням бізнес-планів категорії та інших стратегічних цілей. Загалом його можна представити у вигляді певного алгоритму дій, що наведений на рис.1.3.

Алгоритм реалізації категорійного менеджменту на торговельному підприємстві є достатньо чітким та структурованим. Мета впровадження цього механізму полягає у створенні оптимального товарного асортименту із виокремленими підгрупами та виборі оптимальних стратегій для кожної із категорій, виокремлених у межах категорійного групування.

Оцінюючи категорію категорійний менеджер має проводити аналіз підкатегорій даної категорії, а також сегментів з урахуванням обсягів продажу, оборотності, прибутку, рентабельності шляхом аналізу інформації щодо споживачів, ринку, та постачальників. Для оцінки категорії можуть бути використані різні методи аналізу, які призначені для оцінки сильних і слабких сторін товарів, можливостей і загроз для конкретної категорії (SWOT-аналіз). Все це дає можливість визначити подальші перспективи певної категорії. Мета категорійного менеджера під час аналізу категорій – з'ясувати: чи варто продовжувати наповнення даної категорії; які категорії вимагають додаткових зусиль для отримання прибутку; які категорії принесуть найбільший дохід,

прибуток і будуть високо маржинальними; які розбіжності між обраною категорією і рівнем ефективності даної категорії. Крім аналітичних інструментів, можна використовувати для оцінки категорій інформацію, отриману від покупців, постачальників або конкурентів (результати маркетингових досліджень: анкетування, інтерв'ю, спостереження, тощо) [2].

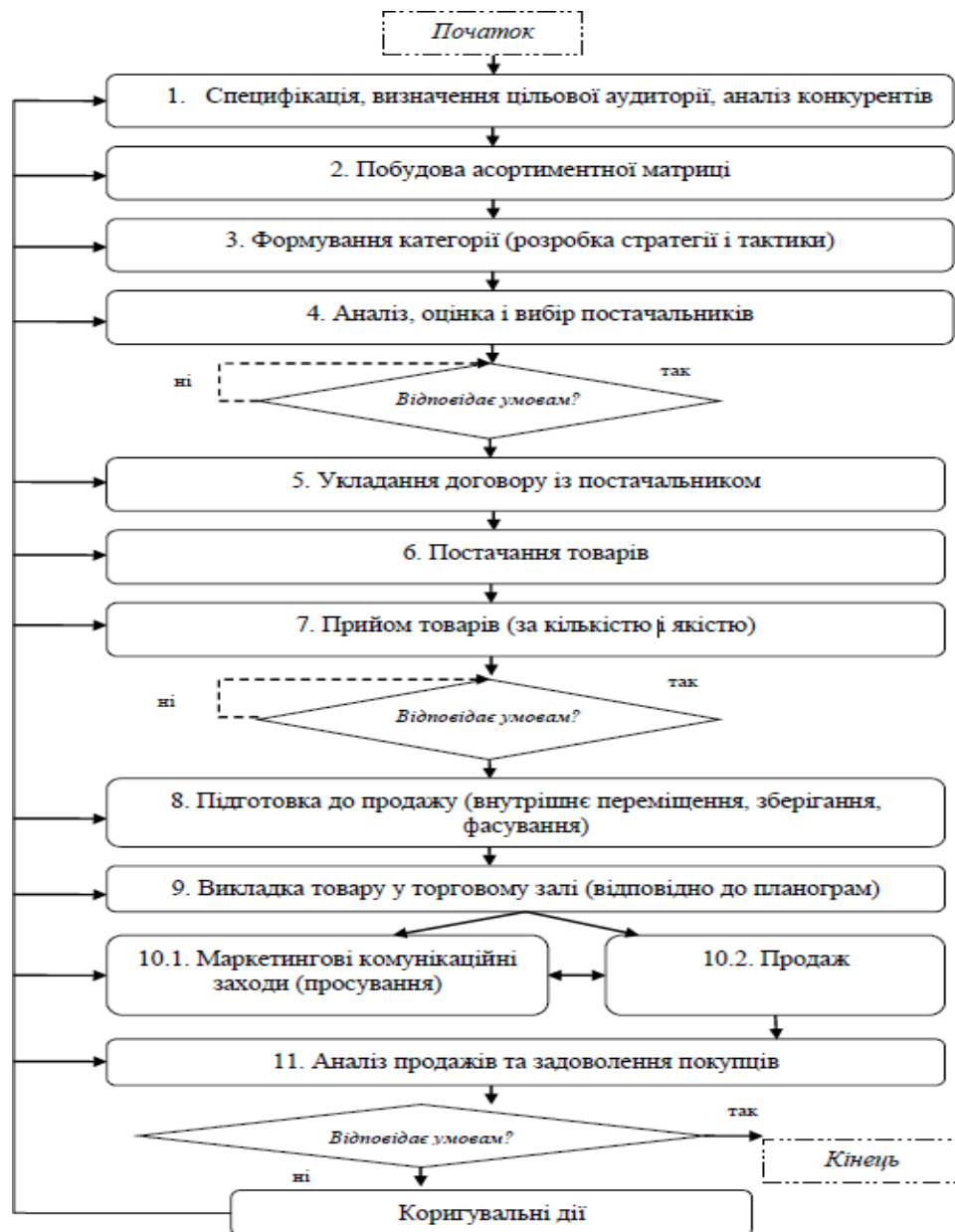


Рис. 1.3 – Механізм реалізації категорійного менеджменту на торговельному підприємстві [2]

Ефективність товарної категорії визначається такими показниками: обсяг продажів, маржинальність, рентабельність, коефіцієнт окупності маркетингових витрат тощо. Ці показники ефективності категорії формуються у картку оцінки категорії, інформація з якої в подальшому використовується для постановки цілей як в середині роздрібною мережі, так і щодо взаємодії із постачальником категорії. Ці рішення зазвичай стосуються структури оптимального асортименту категорії, цінової політики категорії, засобів просування товару, місця продажу товару, розташування товару на полицях тощо. В подальшому, динаміка ефективності товарної категорії оцінюються такими показниками як приріст категорії в обсязі товарного портфеля; збільшення продажів категорії у натуральному вираженні; скорочення показника відсутності товару на полиці; скорочення товарних запасів та підвищення оборотності; позитивна динаміка прибутковості категорії; оптимізація полицного простору та створення структурованої викладки; спрощення процесу вибору товару споживачем за рахунок сегментації та зручної навігації в середині категорії; створення нового іміджу категорії через візуальні комунікації тощо [2].

Нехтування методами категорійного менеджменту на вітчизняних підприємствах призводить до зниження їхньої конкурентоздатності. Окрім цього виокремлюють й інші труднощі категорійного управління, які наведені на рис. 1.4 [1].

Як видно з рис. 1.4 найбільш поширеними проблемами впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах є такі: відсутність ресурсних можливостей (часових, трудових, інформаційних) та висококваліфікованих кадрів, а також відсутність чіткого бачення інтеграції у ключові бізнес-процеси компанії.

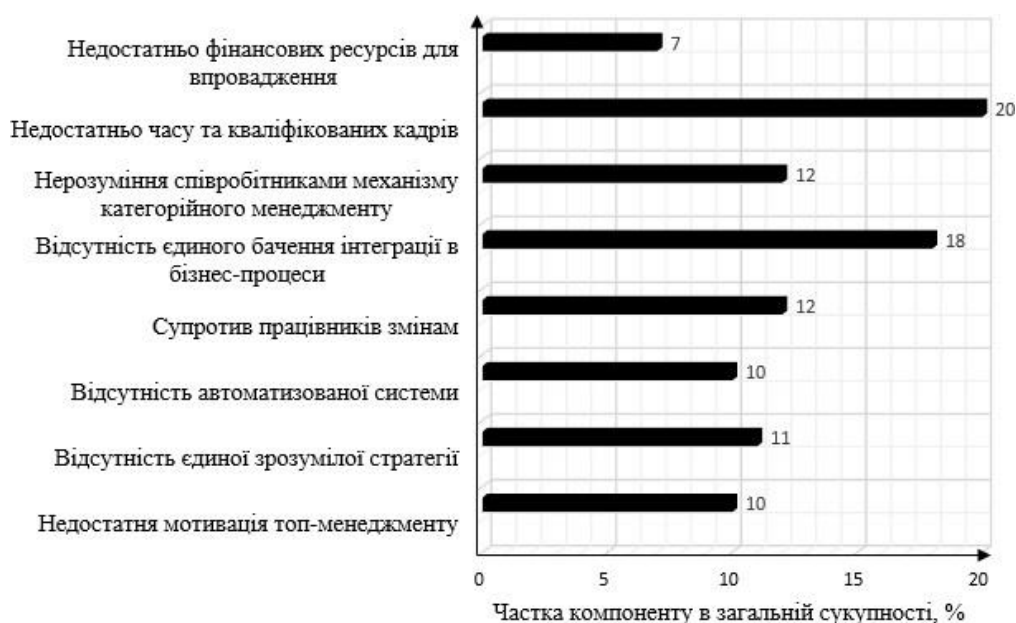


Рис. 1.4 – Основні проблеми впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах [1]

Не дивлячись на визначені проблеми, варто розуміти, що у сучасних умовах категорійне управління є перевагою для підприємств з широкою номенклатурою асортименту і товарним портфелем, адже дає можливість отримати низку конкурентних переваг.

#### Висновки до першого розділу

Проведене теоретичне дослідження дає можливість узагальнити, що категорійний менеджмент – це інструмент, за рахунок використання якого підвищується ефективність управління як компанією в цілому так і постачальницько збутовими процесами. Зазначене управління дає можливість краще забезпечити потреби споживачів, з максимальною ефективністю, а також інвестувати у ті категорії товарів, які підвищують лояльність цільової аудиторії

до конкретної торгової марки. Окрім цього, впровадження категорійного менеджменту здатне покращити взаємодію усіх учасників ланцюжка постачань, за рахунок взаємного обміну інформацією, даними при продажу та спільній побудові бізнес-моделі.

Реалізація інструментів категорійного менеджменту на вітчизняних підприємствах сприятиме: пришвидшенню оборотності, оптимізації запасів, мінімізації ризиків, швидкості виконання замовлень, а також забезпечити економію витрат та якість реакції на зміни кон'юнктури ринку. Таким чином, категорійний менеджмент сприятиме в цілому удосконаленню діяльності підприємств та підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

До основних проблем впровадження та розвитку категорійного менеджменту на вітчизняних підприємствах найчастіше відносять: відсутність чітко визначеної стратегії розвитку, відсутність необхідних ресурсів, неготовність інвестувати фінанси у технології категорійного менеджменту, а також брак персоналу, здатного виконувати ці функції.

## **2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОП МАТВІЮК Н.С. (ТК «СИЛУЕТ»)**

### **2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»)**

ТК «Силует» є роздрібним торговельним підприємством, що здійснює купівлю-продаж товарів і надання послуг споживачам. Місце реєстрації підприємства: Вінницька обл., м. Хмільник, пр-т Свободи, 13.

Власником і директором ТК «Силует» є фізична особа підприємець – Матвіюк Н.С.

За формою власності ТК «Силует» є приватним підприємством, основна мета функціонування якого отримання прибутку.

Основними видами діяльності підприємства згідно КВЕД є такі:

47.71 – Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах;

47.72 – Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами у спеціалізованих магазинах;

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

47.82 – Роздрібна торгівля з лотків і на ринках текстильними виробами, одягом і взуттям.

Основними цілями функціонування досліджуваного підприємства є:

- максимальне задоволення споживачів та користувачів послуг;
- досягнення позиції ринкового лідерства;
- створення умов для розвитку і належної мотивації працюючих;
- формування позитивного іміджу організації.

ТК «Силует» є комплексом, що складається із торговельних і неторговельних приміщень, необхідних для здійснення різного роду торгово-складських операцій. Це дозволяє використовувати у діяльності засоби механізації операцій, створює сприятливі умови праці для торгових працівників, а також сприяє підвищенню якості торговельного обслуговування споживачів, надання їм додаткових послуг тощо.

Відповідно до асортименту товарів, які реалізуються, торговельний комплекс є підприємством роздрібною торгівлі, що реалізує непродовольчі товари широкого асортименту за традиційним методом обслуговування.

Директор ТК «Силует»:

- має печатку, фірмовий бланк, товарний знак та інші реквізити;
- має право відкривати розрахунковий та інші рахунки у національній та іноземній валюті в банківських та інших фінансових установах.

У своїй діяльності директор ТК «Силует» керується такими внутрішніми документами: свідоцтво на право ведення підприємницької діяльності, колективний договір, положення про оплату праці, правила внутрішнього трудового розпорядку, трудові договори з найманими працівниками та орендарями тощо.

Під час прийому на роботу у ТК «Силует» особлива увага звертається на наявність у працівника спеціальної або вищої освіти. Рішення про прийом на роботу приймається директором підприємства, після чого оформляються такі документи:

- наказ про прийом на роботу;
- укладається трудовий договір найманого працівника;
- укладається договір про повну індивідуальну матеріальну відповідальність;
- підписується зобов'язання про нерозголошення й дотримання конфіденційності інформації, що становить комерційну таємницю підприємства.

Товарний асортимент ТК «Силует» формується з урахуванням задоволення потреб споживачів, а також раціонального співвідношення окремих груп товарів з урахуванням таких принципів:

- забезпечення у торговому комплексі достатньої повноти товарів високого попиту, широкого асортименту належної якості;
- забезпечення достатньої ширини і глибини продукції за кожною категорією і підкатегорією товарів;
- забезпечення раціональної цінової політики тощо.

Під час формування товарного портфелю торговельного комплексу проводиться аналіз споживчого попиту, виявляються проблеми незадоволення потреб і бажань споживачів на підставі чого коригується товарний асортимент.

За допомогою аналітичної таблиці 2.1 проаналізуємо динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ТК «Силует» з метою визначення основних тенденцій його розвитку.

За даними, наведеними у таблиці 2.1 можемо зробити висновок про те, що загальний обсяг товарообігу підприємства суттєво знизився у 2022 році (на 37,6 %), проте у 2023 році можемо спотерігати покращення ситуації та приріст загального товарообігу на 42,3 %. При цьому відбулося значне зростання саме оптового товарообігу (на 64,7%). Роздрібний товарообіг зріс на 36,5 % у порівнянні із 2022 роком. Позитивна динаміка спостерігається щодо показника середньорічної вартості основних фондів, величина яких збільшилася у 2022 році на 3,3%, а у 2023 році на 16,1 %, це пов'язане із закупівлею транспортних засобів, а також нового обладнання для торговельних і складських приміщень. Однак показник фондівдачі демонструє негативну тенденцію, оскільки відбулося його падіння майже у двічі у 2022 році, а у 2023 році він зріс на 22,6% у відношенні до 2022 року, проте так і не досягнув величини 2021 року.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТК «Силует» за 2021 - 2023 роки

Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %, до попереднього року	
		2021	2022	2023	6	7
1	2	3	4	5	6	7
1. Обсяг товарообігу (реалізації послуг) всього, в т.ч.	тис. грн	56214,0	34758,0	49473,0	61,4	142,3
– оптовий товарообіг;	тис. грн	13982,2	7172,0	11816,0	51,3	164,7
– роздрібний товарообіг;	тис. грн	42232,8	27586,0	37657,0	65,3	136,5
2. Середня вартість основних фондів підприємства	тис. грн	21650	22370	25960	103,3	116,1
3. Обсяг торговельної площі	м <sup>2</sup>	620	620	620	-	-
4. Обсяг складської площі	м <sup>2</sup>	205	205	205	-	-
5. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	36	32	38	88,9	118,7
6. Продуктивність праці робітників торговельного підприємства	тис.грн/ особу	1173,1	862,1	990,1	73,5	114,8
7. Фонд оплати праці	тис. грн	4130,0	3417,6	4263,6	82,7	124,7
8. Середня заробітна плата працівників	грн	9560,0	8900,0	9350,0	93,0	105,1
9. Витрати обігу	тис. грн	1879,0	1587,0	1579,0	84,5	99,5
10. Дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	56214,0	34758,0	49473,0	61,8	142,3
11. Непрямі податки (ПДВ, акциз, інші)	тис. грн	11242,8	6951,6	9894,6	61,9	142,4
12. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	44971,2	27806,4	39578,4	61,8	142,2
13. Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн	35301,8	22099,0	32966,0	62,6	149,2
14. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	5674,9	2974,5	3406,4	52,4	114,5
15. Фондовіддача	грн	2,6	1,55	1,9	59,6	122,6
16. Рентабельність реалізованої продукції	%	17,2	16,4	13,4	x	x

Середньооблікова чисельність працівників також зменшилась у 2022 році на 11,1 %, а у 2023 зросла на 18,7 % і була найбільшою за останні три роки. Продуктивність праці демонструвала падіння у 2022 році і зростання у 2023 більшими темпами, ніж фонд оплати праці, що є негативним сигналом. Так продуктивність праці зросла у 2023 році на 14,8%, а фонд оплати праці на 24,7%.

Середня заробітна плата на підприємстві становить 9500 грн, що є нижчим ніж у цілому по країні. Така ситуація свідчить про низьку мотивацію працівників та потребує перегляду. Витрати обігу суттєво знизились у 2022 році і майже залишились на тому ж рівні у 2023 році. В загальному дохід підприємства скоротився у 2022 році на 31,2%, а у 2023 збільшився на 42,3%, проте не досягнув рівня 2021 року.

## **2.2 Оцінка ефективності системи управління ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»)**

Оцінку ефективності системи управління досліджуваного підприємства розпочнемо аналізу формування фінансових результатів (табл. 2.2), адже для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства. Такий аналіз дає можливість простежити яким чином був сформований фінансовий результат, а також які складові призвели до отриманого результату.

Дані таблиці 2.2 та рис. 2.1 свідчать, що за останні три роки підприємство працювало не стабільно. Це пов'язане, перш за все, з об'єктивними причинами: повномасштабне військове вторгнення, падіння купівельної спроможності, труднощі у логістичних ланцюгах поставок тощо. Найбільше падіння за усіма показниками спостерігається саме у 2022 році. У цей період спостерігається падіння чистого доходу від реалізації продукції на 37,2%, валового прибутку на 40,9%.

Таблиця 2.2 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності ТК «Силует» за 2021 - 2023 роки

№	Стаття		Дані за роками, тис.грн			Темпи зміни, % до попереднього року	
			2021	2022	2023	7	8
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	(=)	44971,2	27806,4	39578,4	61,8	142,2
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	(-)	35301,8	22099,0	32966,0	62,6	149,2
3	Валовий прибуток(збиток)	(=)	9669,4	5707,4	6612,4	59,1	115,8
4	Інші операційні доходи	(+)	2,1	0,9	3,4	42,9	у 3,7 р
5	Адміністративні витрати	(-)	1011	965	1155	95,5	119,7
6	Витрати на збут	(-)	1565	1022	1199	65,3	117,3
7	Інші операційні витрати	(-)	1,9	3,2	2,9	168,4	90,6
8	Фінансові результати від операційної діяльності	(=)	7093,6	3718,1	4258,9	52,4	114,5
9	Фінансові результати до оподаткування	(=)	7093,6	3718,1	4258,9	52,3	114,6
10	Чистий прибуток (збиток)	(=)	5674,9	2974,5	3406,4	52,4	114,5

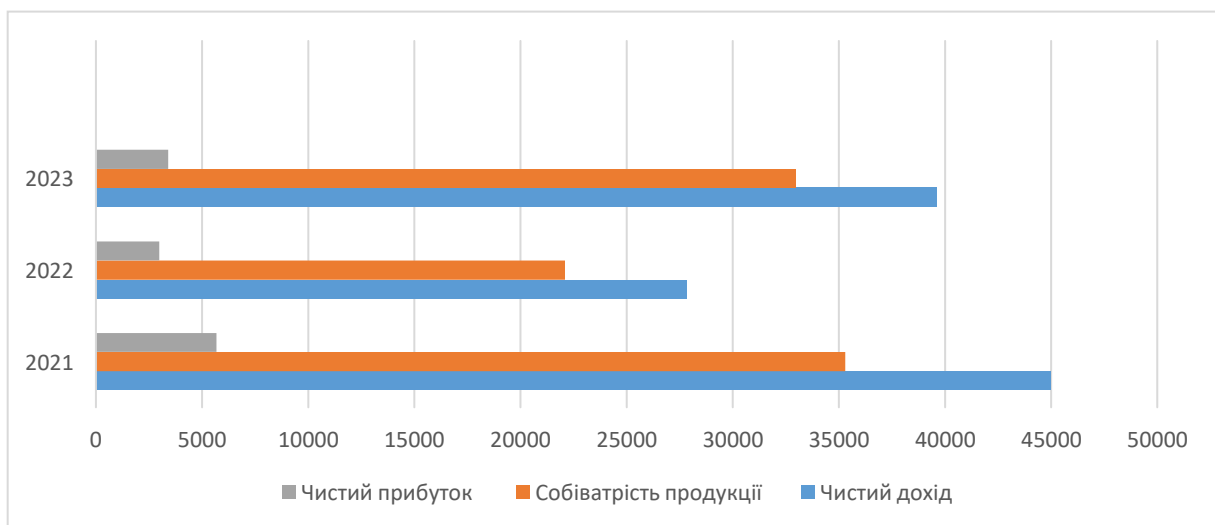


Рис. 2.1 – Динаміка співвідношення чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку ТК «Силует» за 2021 - 2023 роки

У 2023 відбулося суттєве зростання інших операційних доходів більш ніж у 3 рази, що пов'язане із збільшенням надходжень від оренди складських приміщень. Адміністративні витрати скоротились у 2022 році лише на 4,5%, проте зросли у 2023 році на 19,7%. У зв'язку із падінням обсягу реалізації у 2022 році спостерігається скорочення збутових витрат на 34,7%. У 2023 році цей показник збільшився на 17,3%. Такі результати діяльності призвели до скорочення чистого прибутку підприємства у 2022 році на 47,6%, у 2023 році цей показник зріс на 14,5%.

Для більш точної оцінки фінансових наслідків функціонування досліджуваного підприємства проаналізуємо показники рентабельності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників рентабельності діяльності ТК «Силует» за 2021 - 2023 роки

Показники	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	44971,2	27806,4	39578,4	61,8	142,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	35301,8	22099,0	32966,0	62,6	149,2
Фінансові результати до оподаткування	7093,6	3718,1	4258,9	52,3	114,6
Рентабельність					
- доходу	12,6	10,7	8,6	x	x
- витрат	16,0	13,5	10,3	x	x
Рентабельність витрат обігу	30,2	18,7	21,6	x	x
Рентабельність виробничих фондів	26,2	13,3	13,1	x	x

Дані, наведені у таблиці 2.3 свідчать про вкрай негативну динаміку рентабельності доходу, яка щорічно знижувалась з 12,6 у 2021 році до 10,7 у 2022 році, а у 2023 році цей показник був найнижчим і становив лише. Подібна негативна тенденція спостерігається і у динаміці показника рентабельності

витрат, який у 2021 році становив 16,0%, у 2022 році – 13,5%, а у 2023 році – 10,3%. Така ситуація пов'язана із зростанням собівартості продукції та операційних витрат в цілому по підприємству, а також зниженні показника чистого доходу підприємства.

Зниження показника витрат обігу дозволило отримати більш високі показники рентабельності. Так рентабельність витрат обігу у 2021 році становила 30,2%, у 2022 році відбулося падіння до рівня 18,7%, а у 2023 рентабельність цього показника збільшилася до рівня 21,6%. Що стосується рентабельності основних фондів підприємства, до за досліджуваній період, вона знизилась майже у двічі з 26,2 у 2021 році до 13,3% та 13,1% відповідно у 2022 та 2023 роках. Це пов'язане із скороченням загального товарообігу по підприємству на фоні зростання середньорічної вартості основних фондів підприємства.

Далі проаналізуємо динаміку основних показників ефективності досліджуваного підприємства за даними, наведеними у таблиці 2.4.

Розраховані у таблиці 2.4 показники дозволяють зробити наступні висновки. Питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу щорічно зменшується. У 2021 році цей показник становив 33%, у 2022 – 31%, а у 2023 році – 29%. При цьому питома вага витрат на управління у загальних витратах досліджуваного підприємства у 2021 році була 3,8%, у 2022 році вони зросли до 4,3%, а у 2023 році знизились до рівня 3,5%. Загалом вважається, що питома вага витрат на управління не повинна перевищувати 4%, тому можна стверджувати, що на досліджуваному підприємстві він в межах норми. Що стосується питомої ваги заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг), то цей показник демонструє зростання. У 2021 році він становив 4,7%, у 2022 – 6,7%, а у 2023 -5.2%.

Досить високим на досліджуваному підприємстві є показник питомої ваги заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати, а саме: у 2022 він становив – 40,1%, у 2022 – 42,1%, у 2023- 38,7%. При цьому

слід зважити, що у 2022 році показник продуктивності праці був найнижчим за досліджуваний період, а питома вага заробітної плати – найвищою.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних показників ефективності управління ТК «Силует» за 2021 - 2023 роки

Назва показників	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2021	2022	2023		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	44971,2	27806,4	39578,4	61,8	142,2
2 Чисельність управлінських працівників	осіб	12	10	11	83,3	110,0
3. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	33	31	29	x	x
4. Чистий прибуток	тис. грн	5674,9	2974,5	3406,4	52,4	114,5
5. Витрати на управління	тис. грн	1610	1265	1559	78,6	123,2
6. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	3,8	4,3	3,5	x	x
7. Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг)	%	4,7	6,7	5,2	x	x
8. Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	40,1	42,1	38,7	x	x
9. Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/особу	3748	2780	3598	74,2	129,4
10. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	27,9	21,9	25,4	78,5	115,9
11. Прибуток на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	3,52	2,35	2,18	66,8	92,8

Не дивлячись на те, що обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління у 2023 році зріс, порівняно із 2022 роком на 15,9%, прибуток на 1 грн. витрат на управління має спадкову тенденцію упродовж останніх трьох років (рис.2.2). У 2021 році цей показник становив 3,52 тис. грн, у 2022 – 2,35 тис. грн, а у 2023 році – лише 2,18 тис. грн. Це свідчить зниження ефективності

управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві і разі не вжиття відповідних заходів, загрожуватиме погіршенню фінансового стану ТК «Силует».

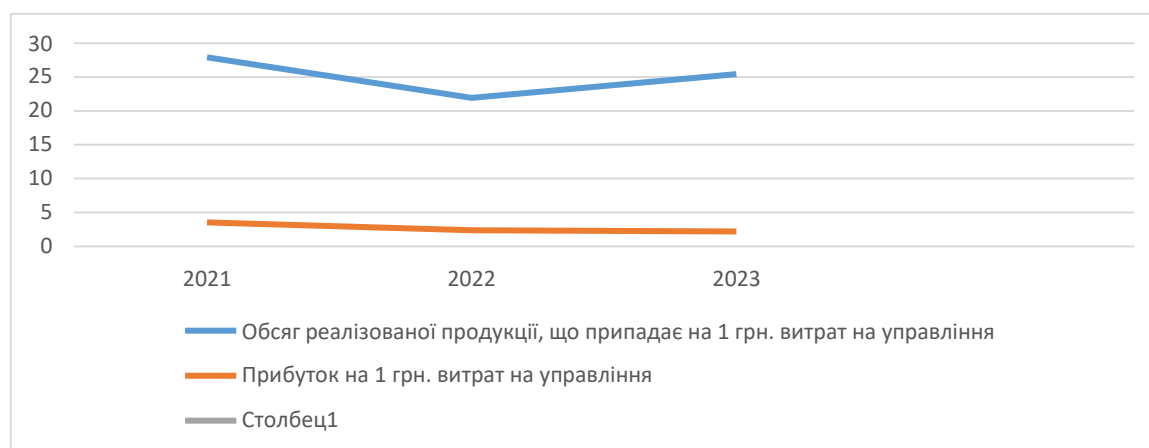


Рис. 2.2 – Динаміка зміни показників обсягу реалізованої продукції, що припадає на 1 грн витрат на управління та прибутку на 1 грн витрат на управління

Далі проаналізуємо чинники, які могли призвести, до отриманих результатів діяльності. Для цього проведемо оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування досліджуваного підприємства.

### 2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»)

Для того, щоб розробити та реалізувати стратегію розвитку організації, необхідно ретельно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище організації, її потенціал, а також загальні тенденції розвитку бізнес-середовища. Аналіз зовнішнього середовища організації передбачає аналіз її мікрооточення,

тобто чинників безпосереднього оточення та макрооточення, чинників, які опосередковано впливають на діяльність підприємства, проте все ж мають вплив на стійкість та ефективність функціонування організації [4].

До факторів безпосереднього оточення відносять споживачів, постачальників, конкурентів, а також органи державного управління та відповідні закони (правова база), які регулюють діяльність організацій. Дослідження зовнішнього середовища проводиться з метою визначення загроз, а також можливостей подальшого розвитку підприємства з урахуванням чинників впливу.

Аналіз внутрішнього середовища організації дає можливість з'ясувати сильні та слабкі сторони організації. Сильні сторони визначають конкурентні можливості та переваги, які необхідно розширювати й розвивати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги керівництва для того, щоб позбутись їх у майбутньому. Зовнішнє середовище досліджується з метою визначення загроз та можливостей, які необхідно враховувати при визначенні та досягненні цілей.

Аналіз внутрішнього середовища будемо проводити за такими складовими: структура підприємства; місія, цілі, завдання; персонал організації; торговельна діяльність; фінанси; маркетинг (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз внутрішнього середовища підприємства

№ з/п	Складова внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі Сторони
1.	Структура організації	чіткість і зрозумілість взаємовідносин структурних ланок і працівників підприємства	перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями
2.	Місія, цілі, завдання	-	місія і стратегічні цілі чітко не визначені завдання формуються не системно

			відсутність системи стратегічних, тактичних та оперативних планів і завдань
3.	Персонал	досвідчені працівники	відсутність програм розвитку персоналу висока плинність кадрів
4.	Торговельна діяльність	широкий асортимент сучасне обладнання; високий рівень контролю якості продукції	відсутність категорійного менеджменту слабка мотивація торговельного персоналу негнучкість у формуванні асортиментної і цінової політики
5.	Фінанси	контроль грошових надходжень і видатків	відсутність аналізу рентабельності продукції відсутність аналізу причин зниження прибутковості
6.	Маркетинг	просування компанії на платформах інтернету	не системність рекламних активностей не всі необхідні рекламні платформи задіяні відсутність бюджету на маркетинг та плану маркетингових заходів

Далі розглянемо вплив факторів мікросередовища та макросередовища на діяльність підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз впливу факторів мікросередовища на діяльність підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив / Напрямок впливу	Ступінь важливості	Негативний вплив / Напрямок впливу	Ступінь важливості
Постачальники	Вигідні умови співпраці (можливість оплати частинами) Висока якість продукції, що поставляється	Високий	Несвоєчасна поставка продукції Не завжди конкурентні ціни	Середній
Конкуренти			Висока конкуренція Демпінг цін конкурентами	Високий

Споживачі	Високий попит на одяг та взуття Зростаюча платоспроможність споживачів	Високий	Висока залежність від прихильності споживачів	Середній
Законодавство	Можливість обирати форму організаційно-правову форму діяльності Помірний рівень податків	Середній	Нестабільність податкового законодавства	Середній

Для того щоб не було негативного впливу факторів мікросередовища необхідно вибудувати конструктивні партнерські відносини зі споживачами і постачальниками, здійснювати постійний моніторинг діяльності конкурентів. Досліджуваному підприємству потрібно більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та бути готовому до проведення організаційних змін.

Далі розглянемо вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив / Напрямок впливу	Ступінь важливості	Негативний вплив / Напрямок впливу	Ступінь важливості
Економічне середовище	Уповільнення інфляції Пожвавлення споживчого попиту	Високий	Падіння курсу національної валюти	Високий
Політико-правове середовище			Нестабільність у політико-правовому середовищі Продовження повномасштабної військової агресії	Високий
Демографічне середовище	Діяльність підприємства	Середній	Внутрішня міграція та	Високий

	може впливати на рівень зайнятості населення		зовнішня еміграція через військові дії	
Соціально-культурне середовище	Різні культурні традиції	Високий	Призводить до непорозумінь в колективі	Середній
Міжнародне середовище	Нові партнерські угоди з постачальниками продукції	Високий	Затримки у розмитненні товарів	Високий

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є підґрунтям для складання матриці SWOT-аналізу ТК «Силует» (таблиця 2.7).

SWOT-аналіз дає можливість визначити конкурентну стратегію дій, засновану на сильних і слабких сторонах організації, а також використовувати можливості, при цьому усуваючи загрози.

Матриця SWOT містить:

S (strengths) — сильні сторони. Характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів.

W (weaknesses) — слабкі сторони. Ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку.

O (opportunities) — можливості. Їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу.

T (threats) — загрози. Вони можуть завдати компанії збитків.

SWOT-аналіз є невід'ємною складовою стратегічного планування та допомагає виявити не лише сильні та слабкі аспекти внутрішньої діяльності підприємства, але й визначити можливості та потенційні загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Цей метод ефективно використовується в комплексі з іншими аналітичними моделями.

Таблиця 2.7 - Матриця SWOT-аналізу ТК «Силует»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Високий рівень клієнтського сервісу</p> <p>Позитивна репутація та лояльність споживачів</p> <p>Широкий асортимент продукції</p> <p>Велика клієнтська база</p> <p>Гнучка цінова політика</p> <p>Часте оновлення асортименту</p>	<p>Пряма залежність від виробників, що доставляють продукцію</p> <p>Висока залежність від прихильності споживачів</p> <p>Неефективна реклама і відсутність бюджету на маркетинг</p> <p>Слабкі техніки продажу</p> <p>Не достатньо кваліфікований персонал</p> <p>Відсутність чітко визначеної стратегії розвитку</p>
Можливості	Загрози
<p>Можливість розширення інтернет торгівлі</p> <p>Збільшення попиту</p> <p>Розширення асортименту</p> <p>Розширення клієнтської бази</p> <p>Масштабування за рахунок знаходження нових продуктів або послуг для збільшення попиту</p> <p>Оптимізація запасів та задоволення попиту на більш популярні товари за рахунок впровадження категорійного менеджменту</p>	<p>Посилення конкуренції на ринку</p> <p>Затримки товарів на митниці</p> <p>Несприятливі зміни у податковому законодавстві (збільшення податків)</p> <p>Відтік за кордон кваліфікованих кадрів</p> <p>Розвиток е-торгівлі</p> <p>Цінова конкуренція</p> <p>Проблеми з пошуком нових постачальників</p>

Отже, за результатами проведеного SWOT-аналізу досліджуваного підприємства можемо зробити висновки, що найбільшими загрозами для його функціонування є посилення конкуренції на ринку шляхом появи нових потужних конкурентів; труднощі у логістиці через можливість затримки товарів на митниці; подальший відтік кваліфікованих кадрів за кордон через продовження повномасштабної військової агресії; посилення впливу он-лайн торгівлі; цінова конкуренція на ринку тощо.

Підвищення ефективності діяльності підприємства можливе за рахунок використання можливостей. Зокрема однією із ключових можливостей для торговельного підприємства є впровадження інструментів категорійного менеджменту, що дозволить оптимізувати товарні запаси підприємства та збільшити обсяг реалізації товарів, які користуються підвищеним попитом.

## Висновки до другого розділу

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності системи управління ТК «Силует» дозволив зробити наступні висновки.

Загальний обсяг товарообігу підприємства суттєво знизився у 2022 році, проте у 2023 році можемо спотерігати покращення ситуації та приріст загального товарообігу на 42,3 %. При цьому відбулося значне зростання саме оптового товарообігу. Позитивна динаміка спостерігається щодо показника середньорічної вартості основних фондів, що пов'язане із закупівлею транспортних засобів, а також нового обладнання для торговельних і складських приміщень. Однак показник фондівдачі демонструє негативну тенденцію. Середнооблікова чисельність працівників також зменшилась у 2022 році, проте у 2023 зросла і була найбільшою за останні три роки. Продуктивність праці демонструвала падіння у 2022 році і зростання у 2023 більшими темпами, ніж фонд оплати праці, що є негативним сигналом. Середня заробітна плата на підприємстві становить 9500 грн, що є нижчим ніж у цілому по країні. Така ситуація свідчить про низьку мотивацію працівників та потребує перегляду. Витрати обігу суттєво знизились у 2022 році і майже залишились на тому ж рівні у 2023 році. В загальному дохід підприємства скоротився у 2022 році на 31%, а у 2023 збільшився на 42%, проте не досягнув рівня 2021 року.

Загалом за останні три роки підприємство працювало не стабільно. Це пов'язане, перш за все, з об'єктивними причинами: повномасштабне військове вторгнення, падіння купівельної спроможності, труднощі у логістичних ланцюгах поставок тощо. Найбільше падіння за усіма показниками спостерігається саме у 2022 році.

Одним із напрямів підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства може стати впровадження інструментів категорійного менеджменту, чому буде присвячено третій розділ дипломної роботи.

### **3 РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП МАТВІЮК Н.С. (ТК «СИЛУЕТ»)**

#### **3.1 Рекомендації щодо впровадження категорійного менеджменту у діяльність ФОП Матвіюк Н.С. (ТК «Силует»)**

Реалії сьогодення змушують роздрібні мережі переосмислити те, як вони управляють своїм найціннішим активом – товарними категоріями. Ритейлери повинні забезпечити позитивний досвід у магазині, одночасно підвищуючи продуктивність і велику віддачу від інвестицій.

Наявність сучасної стратегії в області категорійного менеджменту надає ритейлеру очевидні бізнес-переваги. Можливість переглядати, управляти і маніпулювати складними, мінливими компонентами процесів категорійного менеджменту впливає на ключові бізнес-показники, від рівнів продажів і прибутку до лояльності клієнтів і частки ринку.

Впровадження категорійного менеджменту у діяльність ТК «Силует» переслідує визначену мету, а саме: оптимізація товарних груп, максимізація прибутку та задоволеності споживачів (рис. 3.1).

Впровадження рішень категорійного менеджменту на досліджуваному підприємстві дозволить швидко і якісно:

- налагодити комунікацію і прискорити виконання завдань персоналом;
- підняти керованість і прозорість торгівлі на якісно новий рівень;
- управляти торговою площею торгового комплексу;
- управляти асортиментом і викладкою товарів;
- використовувати дані з системи для автоматизації процесів у суміщених системах.



Рис. 3.1 – Мета та складові формування категорійного менеджменту у діяльності ТК «Силует»

Впровадження категорійного менеджменту передбачає певну етапність у виконанні ключових складових: стратегічне планування, планування категорій, мерчандайзинг та реалізація (рис. 3.2). На першому етапі стратегічного планування слід визначити фінансові пріоритети, яких прагне досягти компанія. У випадку досліджуваного підприємства – це зростання прибутковості та оптимізація товарних груп. Далі для досягнення цієї мети мають бути визначені ролі, бюджети та пріоритети категорій. Планування категорій має відбуватися на підставі оцінки і аналізу категорій та виявлення потенційних можливостей більш прибуткових категорій. На наступних етапах має відбуватися планування та оптимізація товарного простору, автоматизація процесу управління товарними категоріями та налагодження відповідних комунікацій як в середині компанії, так і з партнерами.



Рис. 3.2 – Основні етапи впровадження категорійного менеджменту

Кожен етап передбачає використання різноманітного інструментарію. Наприклад, в якості інструмента для оцінки і аналізу товарних категорій (це один із ключових етапів впровадження категорійного менеджменту) рекомендується використання АВС-аналізу.

АВС-аналіз є одним з універсальних методів, який спрямований на аналіз і управління асортиментом роздрібних торговельних підприємств. У рамках концепції категорійного менеджменту формування товарного портфелю та його викладка в магазині відбувається за принципом спільного вжитку товарів [5]. Саме тому підвищується ефективність управління товарними запасами у роздрібних магазинах, що можливо здійснити використовуючи метод АВС-аналізу.

АВС-аналіз будується за принципом Парето, згідно з яким за 20 % наслідків відповідає 80 % причин. Цінність правила Парето полягає у тому, що він дозволяє зосередитися саме на тих 20 % результату, які справді є важливими.

АВС-аналіз передбачає ранжирування товарного асортименту за трьома категоріями: А, В і С.

Група А – це товари, від реалізації яких магазин отримує 75 - 80 % виручки від реалізації. Група В – це товари, від реалізації яких отримується від 10% до 15% виручки. І товари групи С – це продукція, від реалізації якої магазин отримує в середньому до 5% виручки.

Порядок проведення АВС-аналізу є таким:

- визначаються цілі і завдань аналізу;
- обирається об'єкт аналізу (товарні групи, товарні категорії, товарні позиції та товарні марки). Кожен із цих об'єктів має різні параметри опису і виміру: обсяг продажів (у грошовому або кількісному вимірі), дохід (у грошовому вимірі), товарний запас, оборотність.

- складається рейтинговий список об'єктів за убунанням значення обраного параметру;

- розраховується частки кожного параметру у загальній сумі параметрів з накопичувальним підсумком;

- розподіляються об'єкти на групи А, В і С;

- приймаються управлінські рішення за результатами аналізу.

Слід зазначити, що АВС-аналіз є достатньо універсальним асортиментом. Ранжирувати таким чином можна постачальників, товарні запаси, клієнтів, тобто все, що має достатню кількість статистичних даних з бухгалтерського чи управлінського обліку. Результатом АВС аналізу стає групування об'єктів відповідно за рівнем впливу на загальний результат .

У практиці роботи ТК «Силует» використання АВС-аналізу необхідне, перш за все, для правильного формування асортименту товарів, які приносять найбільший дохід та забезпечують отримання прибутку магазину, а також для уникнення перенасичення асортименту у тих товарних категоріях, які є менш рентабельними і прибутковими.

Таким чином використання АВС-аналізу дозволить виділити пріоритетні, базові категорії товарів, що сприятиме більш ефективнішому використанню

торговельної площі за рахунок раціонального розміщення цих категорій товарів. В подальшому результати ABC-аналізу мають використовуватися при складанні асортиментних матриць магазину та планів з проведення заходів мерчандайзингу [5].

За допомогою таблиці 3.1 проведемо ABC – аналіз різних товарних категорій досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.1 – ABC-аналіз товарних категорій ТК «Силует»

№	Товарна категорія	Обсяг товарообігу 2023 році, тис. грн	Питома вага у загальному товарообігу, %	Питома вага з наростаючим підсумком, %	Група
1	Трикотажні вироби	9082	18,35	18,35	A
2	Куртки	7587	15,33	33,68	A
3	Пальта	6896	13,93	47,61	A
4	Джинсовий одяг	5583	11,28	58,89	A
5	Спортивний одяг	4256	8,60	67,49	A
5	Взуття	4229	8,54	76,03	A
7	Костюми	2149	4,34	80,37	B
8	Штани	2118	4,28	84,65	B
9	Жакети	1055	2,13	86,78	B
10	Сукні	989	1,99	88,77	B
11	Дитячий одяг	968	1,95	90,72	B
12	Натільна білизна	955	1,93	92,65	B
13	Спідниці	897	1,81	94,46	B
14	Товари для дому та інтер'єру	844	1,70	96,16	C
15	Шкіро-галантерейні товари	669	1,35	97,51	C
16	Біжутерія	588	1,18	98,69	C
17	Шкарпетно-панчішні вироби	335	0,67	99,49	C
18	Головні убори	256	0,51	100	C
19	Всього	49473	100,0		

Таким чином, за даними, наведеними у таблиці 3.1, бачимо, що до групи А потрапили товарні категорії, які сумарно складають 76% у загальному товарообігу досліджуваного підприємства. Група товарів В сумарно становить



Подібний аналіз можна проводити за різними критеріями, а саме: за товарними групами, за товарними категоріями, підкатегоріями, за товарними позиціями всередині кожної категорії, за брендами, за постачальниками тощо.

Далі наведемо рекомендації щодо кожної групи та підгрупи [5]:

- С1С1 – це товари, які приносять менше 1% за оборотом та прибутком. Ця група підлягає ретельному аналізу, перш ніж буде прийнято рішення про її ліквідацію. Якщо такий товар є у асортименті і його питома вага за кількістю найменувань у асортименті перевищує 5 %, то варто оптимізувати асортимент за цією товарною групою.

- СС – це позиції, які не мають істотного внеску у результати роботи магазину. Найчастіше вони є аутсайдерами за прибутком та за оборотом. Перш ніж ці товари будуть вилучені з асортименту, необхідно ретельно проаналізувати, яку роль вони відіграють в загальному асортименті та чому демонструють такі результати. Можливо, справа у неправильному викладенні, ціні або ж ці товари слугують для приваблення клієнтів у магазин або є ж частиною колекції, наприклад, одягу.

- ВС – це категорія малоприбуткових товарів, проте вони мають середній рівень оборотності. Щоб не допустити переходу цих товарів у групу СС, слід збільшувати їх прибутковість (за можливості). Наприклад, торговому персоналу слід роз'яснювати переваги товару, а маркетологам запровадити заходи щодо просування цих товарів на місцях продажу. При цьому варто розуміти, що підвищення ціни без додаткових стимулів з просування призведе тільки до втрати оборотів [5].

- СВ – це товари з невисокою оборотністю, але які мають середню прибутковість. За цією групою можуть бути рекомендовані проведення акцій з метою збільшення обсягів продажу з їх представленням у найбільш відвідуваній торговій зоні.

- ВВ – це стабільна група товарів середньої оборотності і середньої прибутковості. За такої ситуації вони не потребують додаткових управлінських впливів.

СА – товари з низьким оборотом, але високою прибутковістю. Це можуть бути нові товари, які користуються підвищеним попитом і для них може бути застосована цінова стратегія «зняття вершків». Для таких товарів слід використовувати активну маркетингову підтримку.

- АС – група товарів з низькою прибутковістю, але високою оборотністю. Це генератори товарного і грошового потоку, які притягають основну частину клієнтів. Для цієї групи важливим є не допускати зниження оборотності, щоб товар не перейшов до категорії ВС.

- АВ і ВА – це товари із високим показником за одним з критеріїв - прибутку або обороту та середнім показником за іншим. У цих підгрупах важливо, щоб товар стабільно знаходився

у своїй категорії та не відбувалося скорочення показників прибутковості та оборотності. Ці товарні категорії також вимагають ретельного моніторингу дій конкурентів.

- АА – це «товар-зірка». За цією категорією необхідно постійно і ретельно стежити, виділяти таким товарам кращі місця в торговельному залі та підтримувати рекламними акціями й заходами. За цими товарними категоріями слід ретельно відстежувати конкурентне середовище та коливання попиту [5].

Не дивлячись на очевидні переваги використання АВС-аналізу, слід зауважити, що він не дозволяє оцінювати сезонність у коливанні продажів, тому стає неможливим прийняття рішень про роль категорій лише на підставі цього аналізу, без урахування даних про сезонність, тренди моди, життєвого циклу товару тощо. У такому випадку випадають із поля зору сезонні товари і новинки, відносно яких результати АВС-аналізу будуть некоректними.

Саме тому, слід забезпечити параметри порівняння окремих підкатегорій між собою, а не лише товарних позицій усередині підкатегорії [6].

Підсумовуючи вище наведені рекомендації щодо впровадження категорійного менеджменту у діяльність ТК «Силует», варто відзначити його ключові вигоди, а саме:

- оптимізація рівня запасів;
- зниження рівня out-of-stock;
- підвищення оборотності товарів;
- скорочення часу на управління замовленнями;
- зменшення часу та ресурсів для створення товарних карт і управління ними;
- досягнення цільових показників за рівнем прибутковості та оборотності товарів.

### **3.2 Рекомендації щодо оцінки роботи категорійного менеджера**

Впровадження категорійного менеджменту на підприємстві не можливе без роботи категорійного менеджера. Категорійний менеджер – це ключова людина у ритейлі. Ефективність його роботи має прямий вплив на більшість показників продажів торгового комплексу.

До обов'язків категорійного менеджера входять [9]:

- реалізація асортиментної політики торгового комплексу;
- управління циклом реалізації продукції в різних товарних категоріях;
- погодження умов постачання товарів;
- формування товарно-асортиментної матриці;
- координація викладки товарів;

- просування акційних категорій;
- дослідження та аналіз споживчого попиту;
- розробка промо-акцій;
- розподіл споживчих потоків тощо.

Для ефективної і результативної роботи категорійного менеджера вкрай важливим є правильний вибір показників оцінювання його діяльності. Сьогодні існує чимало показників (KPI), які інформують про результативність роботи категорійного менеджера. Для того, щоб їх систематизувати та зробити більш зручними для застосування і аналізу, необхідно прив'язати їх до основних обов'язків категорійного менеджера (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Рекомендовані KPI категорійного менеджера [9]

Обов'язки категорійного менеджера	KPI категорійного менеджера
Збільшення виручки торгового комплексу шляхом реалізації обґрунтованої асортиментної політики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- товарооборот (абсолютна величина і темпи зростання/падіння)</li> <li>- виконання плану по товарообороту, %</li> <li>- кількість продажів за товарними категоріями (абсолютна величина і темпи зростання/падіння)</li> <li>- виконання плану за кількістю продажів, %</li> </ul>
Підвищення рентабельності продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прибуток (абсолютна величина і % зміни)</li> <li>- виконання плану по прибутку, %</li> <li>- маржинальність, % (абсол. зміна)</li> <li>- виконання плану по маржі, %</li> <li>- GMROI (рентабельність запасів), % (абсол. зміна)</li> </ul>
Оптимізація асортименту у розрізі товарних категорій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість чеків (абсолютна величина і % зміни)</li> <li>- середній чек</li> <li>- пенетрація, %</li> <li>- коефіцієнт оборотності, (обороту)</li> <li>- тривалість обороту, дні</li> </ul>

Такий перелік обов'язків і KPI категорійного менеджера не є вичерпним, проте дозволяє охопити основні напрямки роботи та оцінити їх ефективність.

Ключові партнери категорійних менеджерів — це маркетологи. Спільно з ними команда аналізує, як ефективно просувати нові товари: через соцмережі,

співпрацю з інфлюенсерами, зовнішню рекламу тощо. Разом вони аналізують результати рекламних кампаній, роблять висновки та оптимізують майбутні стратегії.

У контексті взаємодії категорійного менеджера і маркетолога важливими будуть такі показники ефективності [10]:

- залучення і задоволеність клієнтів: моніторинг ключових показників ефективності, орієнтованих на клієнта, таких як індекс лояльності клієнтів, рівень утримання клієнтів (CRR) та середній чек, допомагає оцінити привабливість категорії для споживачів та їхнє загальне задоволення від досвіду купівель;
- просування: обсяг трафіку, коефіцієнт конверсії, рентабельність інвестицій у рекламні акції та просування (ROAS), вартість залучення клієнта (CAC) — ці показники належать скоріше до сфери впливу маркетингового відділу. Водночас вони допомагають категорійному менеджеру зрозуміти вплив промокампаній, які розробляються ним спільно з маркетологами.

Щоб досягати поставлених KPI, категорійний менеджер має контролювати багато процесів, аналізувати великі набори даних і швидко реагувати на зміни ринку. Тому в багатьох сучасних ритейл-компаніях працівники комерційних відділів користуються перевагами автоматизації, які надає їм різноманітний софт.

## Висновки до третього розділу

Впровадження категорійного менеджменту у практику діяльності досліджуваного підприємства має першочергове значення з декількох причин. Він дозволяє безпосередньо впливати на обсяг продажів, забезпечуючи доступність потрібного асортименту товарів для задоволення попиту клієнтів.

Ефективне управління товарними категоріями також сприяє підвищенню маржі, зниженню витрат та відповідно збільшенню доходу. Вірно керована категорія означає, що клієнти знаходять те, що їм потрібно, а їхні враження від покупців поліпшуються, а розуміння ринкової кон'юнктури та адаптація відповідних стратегій допомагають випереджати конкурентів.

Реалізація системи категорійного менеджменту не можливе без залучення відповідного фахівця – категорійного менеджера. Зоною відповідальності якого має стати: аналіз даних про продажі та ринкових тенденцій для оцінювання ефективності категорії; співпраця з відділами маркетингу та продажів для планування рекламних кампаній і запуску нових продуктів; проведення зустрічей із постачальниками для обговорення умов, нових товарів і управління рівнем запасів; перегляд і коригування цінових стратегій на основі потреб ринку й аналізу конкурентів; розроблення стратегій для оптимізації асортименту продукції та підвищення загальної прибутковості; відстеження рівня запасів, забезпечення їх необхідної величини і мінімізація надлишкових запасів або нестачі.

Загалом, управління категоріями має фундаментальне значення для підвищення прибутковості, поліпшення лояльності клієнтів і збереження конкурентоспроможності в галузі роздрібної торгівлі.

## ВИСНОВКИ

Не дивлячись на те, що категорійний менеджмент - досить новий, проте він став популярним і ефективним інструментом в організації роздрібної торгівлі. Цей метод стосується не лише більш якісної роботи товарними категоріями, а й системи управління компанією в загальному.

Головною метою категорійного менеджменту є оптимізація товарного асортименту і товарних запасів, ефективне просування товарних категорій і, як наслідок, підвищення прибутковості та рентабельності діяльності компанії.

В першому розділі дипломної роботи нами було досліджено концептуальні засади категорійного менеджменту. Розглянуто сутність, завдання, цілі та роль категорійного менеджменту в системі управління підприємством.

За сучасних умов категорійний менеджмент розглядається як один із ключових бізнес-процесів торговельної діяльності, що дає можливість краще забезпечити потреби споживачів, з максимальною ефективністю, а також інвестувати у ті категорії товарів, які підвищують лояльність цільової аудиторії і, як наслідок, прибутковість компанії.

Методика категорійного менеджменту ґрунтується на трьох основних складових: стратегія, тактика і аналітика. Розробка стратегії категорії базується на особливостях асортименту та цінової політики. Вибір тактики категорії полягає у тому, щоб вибрати найкращі дії для досягнення визначеної стратегії на основі ролі, яку відіграє категорія (призначення, регулярність, сезонність чи зручність).

Алгоритм реалізації категорійного менеджменту на торговельному підприємстві є достатньо чітким та структурованим. Мета впровадження цього механізму полягає у створенні оптимального товарного асортименту та виборі оптимальних стратегій для кожної із категорій, виокремлених у межах категорійного групування.

Реалізація інструментів категорійного менеджменту сприятиме: пришвидшенню оборотності, оптимізації запасів, мінімізації ризиків, швидкості виконання замовлень, а також забезпечити економію витрат та якість реакції на зміни кон'юнктури ринку.

Об'єктом дослідження дипломної роботи був ТК «Силует». Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності системи управління ТК «Силует» дозволив зробити наступні висновки.

За останні три роки підприємство працювало не стабільно. Це пов'язане, перш за все, з об'єктивними причинами: повномасштабне військове вторгнення, падіння купівельної спроможності, труднощі у логістичних ланцюгах поставок тощо. Найбільше падіння за усіма показниками спостерігається саме у 2022 році.

За результатами проведеного SWOT-аналізу досліджуваного підприємства можемо зробити висновки, що найбільшими загрозами для його функціонування є посилення конкуренції на ринку шляхом появи нових потужних конкурентів; труднощі у логістиці через можливість затримки товарів на митниці; подальший

відтік кваліфікованих кадрів за кордон через продовження повномасштабної військової агресії; посилення впливу он-лайн торгівлі; цінова конкуренція на ринку тощо.

Підвищення ефективності діяльності підприємства можливе за рахунок використання можливостей. Зокрема однією із ключових можливостей для торговельного підприємства є впровадження інструментів категорійного менеджменту, що дозволить оптимізувати товарні запаси підприємства та збільшити обсяг реалізації товарів, які користуються підвищеним попитом.

В проектно-рекомендаційному розділі дипломної роботи нами було наведено рекомендації щодо впровадження категорійного менеджменту у діяльність ТК «Силует» за певною етапністю у виконанні ключових складових: стратегічне планування, планування категорій, мерчандайзинг та реалізація.

Кожен етап передбачає використання різноманітного інструментарію. Наприклад, в якості інструмента для оцінки і аналізу товарних категорій (це один із ключових етапів впровадження категорійного менеджменту) рекомендується використання АВС-аналізу.

Методика АВС-аналізу дає можливість детальніше класифікувати асортимент та має додаткові переваги при ухваленні управлінських рішень. На основі такого аналізу, можна виділити дев'ять груп (можливо і більше), виходячи з різних поєднань АВС-параметрів. У випадку досліджуваного підприємства були поєднані два параметри: оборот товарів та їхня прибутковість, а також наведено рекомендації для кожної категорії товару.

Не дивлячись на очевидні переваги використання АВС-аналізу, слід зауважити, що він не дозволяє оцінювати сезонність у коливанні продажів, тому стає неможливим прийняття рішень про роль категорій лише на підставі цього аналізу, без урахування даних про сезонність, тренди моди, життєвого циклу товару тощо.

Впровадження категорійного менеджменту на підприємстві не можливе також без роботи категорійного менеджера. Категорійний менеджер – це ключова людина у ритейлі. Ефективність його роботи має прямий вплив на більшість показників продажів торгового комплексу. З цією метою нами було розроблено систему ключових показників ефективності у відповідності до його обов'язків. Такий перелік обов'язків і КРІ категорійного менеджера не є вичерпним, проте дозволяє охопити основні напрямки роботи та оцінити їх ефективність.

Підсумовуючи наведені рекомендації щодо впровадження категорійного менеджменту у діяльність ТК «Силует», варто відзначити його ключові вигоди, а саме: оптимізація рівня запасів; підвищення оборотності товарів; скорочення часу на управління замовленнями; досягнення цільових показників за рівнем прибутковості та оборотності товарів тощо.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Моторнюк У. І. Проблеми та переваги впровадження категорійного управління на вітчизняних підприємствах / У. І. Моторнюк, І. В. Стельмах // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2021. - № 2 (6). – С. 89-96.
2. Хурдей В. Д. Удосконалення бізнес-процесу категорійного менеджменту підприємств торгівлі / Хурдей В. Д. // Економіка і організація управління. - 2021.- № 4 (44). - С.268-276.
3. Білявська Ю. В. Дослідження категорійного менеджменту в сегменті ринку дію / Білявська Ю. В. // Вісник ОНУ. – 2020. – Т.25 (1). – С.101-105.
4. Бондарчук Л. В. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанної галузі / Л. В. Бондарчук, О. В. Дрей // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. - № 5, Т. 1. – С.76-79.
5. Чукурна О.П. Особливості використання АВС-аналізу на підприємствах роздрібної торгівлі України / Чукурна О.П.// Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. - №40. – С.200-207.
6. Білявська Ю.В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі / Білявська Ю.В. // Проблеми системного підходу в економіці.- 2017. - № 4(60). - С. 81–88.
7. Крещенко О. Товарні запаси як об'єкт управління у категорійному менеджменті. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2(152). С. 492–500.
8. Бунда О.М. Методичні аспекти аналізу фінансового стану підприємства /Бунда О.М., Перова О.М.// Вісник КНУТД. – 2015. - №2 (85). – С. 99-107.
9. КРІ категорійного менеджера: швидкий пошук "прогалин" у роботі персоналу [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<https://datawiz.io/uk/blog/category-manager-kpis-how-to-find-the-staff-performance-gaps-quickly>

10. КРІ категорійного менеджера та інструменти, які допомагають їх досягати [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://pricer24.com/uk/blog/hto-takij-kategoriijnij-menedzher-yaki-zavdannya-vin-vikonuye-i-za-shho-vidpovidaye/>

11. Бужимська К.О. Категорійний менеджмент як технологія управління товарним асортиментом торговельних підприємств [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/74.pdf>

12. Жданова Т.С. Категорійний менеджмент: підручник / Жданова Т.С. // Київ: АЛПІ. - 2017. - 238 с.

13. Таранишена А. Що таке категорійний менеджмент [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ledtest.vestum.ua/uk/study/shcho-take-kategoriinii-menedjment/>

14. Лизанець А. Г. Регулювання товарної та асортиментної політики підприємства на засадах категорійного менеджменту / Лизанець А. Г.// Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2016. - Вип. 2. - С. 91-96.

15. Степаненко Д.П. Практичне значення інструментів категорійного менеджменту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/17ce7a20-1e0f-42b2-99ca-3c715ae48e48/content>

16. Крещенко О. Методологічні засади концепції категорійного менеджменту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2013\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2013_4_8).

17. Контефт В. П. Категорійний менеджмент як процес управління товарними категоріями на підприємствах фармацевтичної галузі [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/170.pdf>.

18. Принципи категорійного менеджменту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://planohero.com/uk/blog/key-category-management-principles/>
19. Методика категорійного менеджменту як інструмент підвищення ефективності в закупівлях. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.aps-smart.com/metodika-kategoriynogo-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishhennya-efektivnosti-vzakupivlyah/>.
20. Микитенко Н. В. Категорійний менеджмент в системі 3D: теоретичні та практичні аспекти / Микитенко Н. В. // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА. - 2020. - № 16(44). - С. 74–80.
21. Хваль Ю. Упровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібною торгівлі / Хваль Ю. // Економічний аналіз. - 2013. Т. 12 (4). С. 117–122. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2013\\_12%284%29\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12%284%29_28)
22. Кисельов В. М. Категорійний менеджмент: навчальний посібник [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://www.academia.edu/30185815/Категорийний\\_менеджмент](https://www.academia.edu/30185815/Категорийний_менеджмент)
23. Ефективний Категорійний Менеджмент: Ключові Аспекти та Стратегії успіху [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.proresultat.com/efektivniy-kategoriyniy-menedjment>
24. Т. Куклінова Методи оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d12778bb-f30e-44b0-a47b-7caacdb4b2fe/content>
25. Про категорійний менеджмент та категорійні стратегії у закупівлях [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://smarttender.biz/blog/view/pro-kategoriyniy-menedzhment-ta-kategoriyni-strategiyi-u-zakupivlyah-interv-yu-z-volodimirom-stetsikom/>

26. Інструменти для аналізу асортименту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://pricer24.com/uk/blog/instrumenti-dlya-kategorijnih-menedzheriv/>
27. Гросул В. Стратегічні спрямування торговельних підприємств та чинники, що їх визначають / В. Гросул // Вісник СХІД. - 2020. - № 2. - С. 66-71.
28. Жданова Т.С. Категорійний менеджмент : підручник. Київ. : АЛТІ. 2017. 238 с.
29. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: :навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. — Київ: Вид. «Центр учбової літератури».- 2024. - 492 с.
30. Biliavska, Yu., Mykytenko, N., Romat, Ye., & Biliavskyi, V. (2023). Category management: Industry vs trade. Scientific Horizons, 26(1), 129-150.