

УДК 658.628

Страпчук С. І.

Національний фармацевтичний університет

КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ АПТЕКИ

Статтю присвячено дослідженню ефективності застосування категорійного менеджменту в галузі торгівлі лікарськими засобами. Досліджено термінологію, яка використовується для позначення системи формування та управління асортиментом, зокрема «структурування асортименту», «формування категорій та їх структури в асортименті», «балансування асортименту», «коригування цін та розподіл площ між категоріями» тощо. Виявлено, що впровадження інструментів категорійного менеджменту дасть змогу ефективно досягати запланованих цілей.

Ключові слова: категорійний менеджмент, система управління, формування асортименту, аптека, ефективність.

Постановка проблеми. У пошуках нових маркетингових стратегій та можливостей для зростання обсягів продажу досить актуальним питанням є здатність аптеки досліджувати власну клієнтську базу та оперативно реагувати на потреби споживачів. Це, своєю чергою, може спричинити зростання неоптимізованої кількості лікарських засобів в асортименті та ускладнити ланцюги поставок роздрібною мережі, призводячи до зростання затрат та відсутності товарів на складі. Оптимальне поєднання чинників доступної ціни та можливості придбати всі необхідні лікарські засоби в одному місці з високою ймовірністю їх наявності в аптеці є результатом оптимізації асортименту за допомогою категорійного менеджменту, в якому виведення дублюючих та товарів із низькими показниками продажу є основним завданням. Створення ефективного циклу управлінських дій, що спирається на систематизований вимір внутрішніх та зовнішніх чинників, їх ступінь впливу та вагомість є перспективними напрямками використання аналітичного матеріалу для досягнення цілей з уникнення ризиків та підвищення доходності аптек.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам аналізу фармацевтичного ринку, обґрунтуванню структури асортименту фармацевтичного забезпечення населення та оцінці ефективності управління присвячено достатньо значну кількість публікацій [1–3; 7]. Питання теорії та практики застосування категорійного менеджменту у сфері торгівлі досліджуються такими науковцями, як А. Лизанець [4], О. Миргородская [5], Н. Мойсеева [6].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Фрагментарність напрацювань при-

кладного характеру застосування категорійного менеджменту в аптеках та визначення його ефективності зумовили актуальність досліджуваної проблеми та логіку побудови роботи.

Мета статті полягає у тому, щоб проаналізувати та оцінити вплив застосування методології формування асортименту за категорійним менеджментом на підвищення ефективності управління аптекою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роздрібний сегмент фармацевтичного ринку України характеризується великою кількістю аптечних мереж та окремих аптек, кожне аптечне підприємство змушене забезпечувати власну конкурентоспроможність, що актуалізує проблему управління асортиментом саме у цій сфері. Складність процесу управління асортиментом полягає у великій кількості торгових найменувань препаратів, які реалізуються через аптечну мережу. Значні обмеження на роботу з асортиментом накладає складність точного розрахунку потреби в окремих видах препаратів, а також необхідність вибору якіснішого препарату з декількох аналогічних, випущених різних виробниками.

Оперативне управління товарною політикою передбачає регулювання обсягів реалізації окремих товарних позицій під впливом ситуаційних чинників у межах окремих календарних періодів (кварталу, місяця, декади). Однією з найбільш популярних у сучасних умовах концепцій управління товарним асортиментом та його оперативного регулювання є концепція категорійного менеджменту, яка в Україні перебуває на стадії інтенсивного розвитку [4].

Основним завданням категорійного менеджменту є максимальне залучення цільової аудиторії

торії шляхом цілісного представлення всіх категорій товару, що є в організації. У кожній товарній категорії створюються самостійні відділи для підвищення ефективності управління асортиментом.

Мета категорійного менеджменту полягає у максимальному задоволенні потреб покупців, а також у підвищенні ефективності взаємодії між дистриб'ютором й аптечною мережею. Цей процес необхідний для ефективного просування товару, де кожна категорія товару виступає як самостійна і головна бізнес-одиниця, навколо якої вибудовується вся схема роботи аптечної мережі, спрямована на забезпечення максимальних фінансово-економічних показників.

Якщо порівняти традиційну систему закупівель та категорійний менеджмент, можна перекоонатися в ефективності останнього (табл. 1).

Основними принципами категорійного менеджменту є орієнтація на споживача, кооперація, дані та факти, структуровані процеси.

У процесі дослідження використовувалися методи маркетингового аналізу, прийоми графічного аналізу для наочного представлення результатів. Об'єктом дослідження вибрані показники споживання ЛЗ за матеріалами фінансової звітності Комунального підприємства Харківської обласної ради «Фармація» (далі – КП ХОР «Фармація»). Джерелами інформації нами вибрано річні звіти обсягів продажу ЛЗ КП ХОР «Фармація» за період січня 2017 р. – липня 2018 р.

На першому етапі дослідження нами проаналізовано асортиментну структуру, що передбачає вивчення обсягів продажу та визначення частки лікарських засобів у розрізі фармакотерапевтичних груп. Установлено, що вагому частку роздрібно-

товарообороту мережі становлять непродовольчі товари, з них товари фармацевтичні – 88,91% та товари медичні та ортопедичні – 7,84%, причому залежно від кварталу частка фармацевтичних товарів змінюється (табл. 2).

Аналіз господарської діяльності аптеки свідчить про отримання збитків у 2017 р. Суттєва залежність від зовнішньої заборгованості підприємства є також загрозливим чинником для поточного фінансового стану, адже в структурі балансу власний капітал займає лише 11,8%. Середньо-облікова чисельність за 2018 р. становила 100 осіб із середнім рівнем заробітної плати 5 тис. грн. Для стимулювання ефективності господарської діяльності необхідно застосовувати низку інструментів управління, пов'язаних із підвищенням ефективності продажу та його стимулювання, що забезпечується застосуванням маркетингових технологій на підприємстві.

Як показує практика, впровадження системи категорійного менеджменту у вітчизняних аптеках у перші два тижні після впровадження в аптеці вивчається споживчий попит та формується індивідуалізований асортимент. У подальшому вивчення особливостей споживчого попиту у кожній аптеці проводиться один раз на півроку. Складності у формуванні асортименту полягають у тому що 30–40% асортименту аптеки займають товари нестабільного попиту (реалізація відбувається один раз на два місяці або й рідше), а низька рентабельність аптечного бізнесу не дає права на помилку.

Методологія формування асортименту на принципах категорійного менеджменту в КП ХОР «Фармація» представлена на рис 1. та передбачає такі етапи:

Таблиця 1

Порівняння управління асортиментною політикою за традиційною системою закупівель та категорійним менеджментом

Ознака	Традиційна система закупівель	Категорійний менеджмент
Підхід	Виходячи з пропозиції постачальників	Стратегічний підхід із фокусом на споживача
Об'єкт управління	Планування, відносини з постачальниками	Товарні категорії
Ціноутворення	Досвід, традиції, облік витрат	Прибутковість, аналіз конкурентів
Відповідальна особа	Менеджер із закупівель	Категорійний менеджер
Відповідальність	Закупівлі	Весь процес – від планування до контролю продажів
Критерії якості роботи	Ціни та строки	Рентабельність категорії
Постачальник	Особи, що продають товари	Партнер в управлінні категорією

Джерело: опрацьовано автором на основі звітності КП ХОР «Фармація»

Таблиця 2

Продаж товарів у торговій мережі КП ХОР «Фармація» за 2017 р.

Період		Продовольчі товари		Непродовольчі товари		Всього
		Води мінеральні	Продукти гомогенізовані харчові та дієтичні, дитяче харчування	Товари фармацевтичні	Товари медичні та ортопедичні	
I квартал	тис. грн	47,7	136,8	2660,1	397,1	3241,7
	%	1,47	4,22	82,06	12,25	100
II квартал	тис. грн	43,3	103	3543	421	4110,3
	%	1,05	2,51	86,20	10,24	100
III квартал	тис. грн	77,9	113,1	4945,4	491,4	5627,8
	%	1,38	2,01	87,87	8,73	100
IV квартал	тис. грн	80	127	8782,5	448	9437,5
	%	0,85	1,35	93,06	4,75	100
Рік	тис. грн	248,9	479,9	19931	1757,5	22417
	%	1,11	2,14	88,91	7,84	100

Джерело: опрацьовано автором на основі звітності КП ХОР «Фармація»



Рис. 1. Методологія формування асортименту за категорійним менеджментом у КП ХОР «Фармація»
Джерело: опрацьовано автором на основі [9]

1) структурування асортименту за допомогою побудови товарного класифікатора. Товарний класифікатор передбачає поділ усіх товарів на рівні: класи, товарні групи і товарні категорії. При цьому товари на кожному рівні об'єднуються в клас, категорію або позицію за загальними ознаками або властивостями. Основними джерелами інформації для побудови товарного класифікатора в КП ХОР «Фармація» є: для лікарських препаратів – АТС-класифікація; для товарів медичного призначення та парафармацевтики – дані споживчої панелі та дослідження купівельної поведінки і визначення «дерева прийняття рішення» про покупку споживачем. Оскільки товари медичного призначення в структурі асортименту об'єкта дослідження займають значну частку (понад 80%), зупинятися на принципах побудови товарного класифікатора груп товарів медичного призначення та парафармацевтики не будемо.

У розрізі АТС-класифікації першого рівня по ТОВ «КП «Фармація» за обсягом аптечних продажів у грошовому вираженні традиційно лідирує група А «Засоби, що впливають на систему травлення та метаболізм», далі йдуть лікарські препарати групи С «Засоби, що впливають на серцево-судинну систему», групи N «Засоби, що діють на нервову систему» та групи R «Засоби, що діють на респіраторну систему». Так, у структурі асортименту лікарські засоби цих чотирьох груп становлять 60% продажу.

У продовження застосування методики побудови класифікатора для лікарських засобів використаємо рольовий аналіз для товарних категорій (рис. 2). Рольовий аналіз передбачає поділ асортиментних груп на окремі категорії: генератори потоку (добре відомі на ринку товари, що становлять 30–40% у структурі «аптечного кошика»), генератори готівки (менш відомі препарати з високою націнкою – 20% у структурі); генератори покупок (спонтанні покупки – асортимент пасивного попиту, їхня частка становить 10–15%); генератори прибутку – товари з високою націнкою, проте з невеликим обсягом (10–20% у структурі), генератори іміджу (1–5% у структурі продажів) – це рідкісні й дорогі товари, що дають

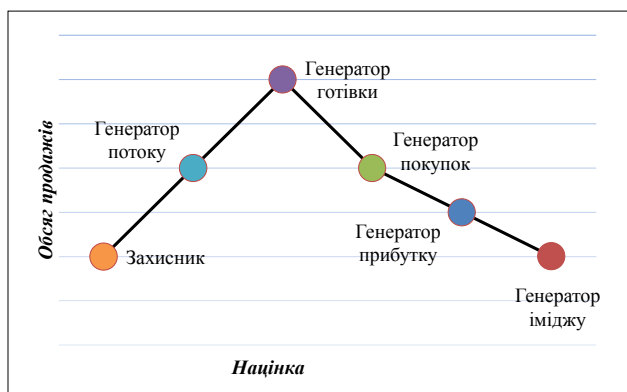


Рис. 2 Рольовий аналіз асортименту аптеки

Джерело: опрацьовано автором на основі ресурсів електронного видання «Щотижневик «Аптека»

змогу позиціонувати аптеку як елітну. За такими товарами виробникам можна запропонувати проводити спільні акції в певній аптечній мережі, що дасть змогу популяризувати мережу та зекономити маркетинговий бюджет;

2) формування (введення) категорій в асортименті. Основною метою є визначення чіткої і незалежної керованої групи товарів, які є однорідними або можуть замінити один одного для задоволення потреб споживачів. Основними питаннями, на які має бути дана відповідь під час формування даного кроку, є такі: як структурована категорія? наскільки вона важлива? у чому полягає основний потенціал категорії? які цілі по категорії повинні бути досягнуті? які маркетингові стратегії категорії повинні реалізувати? які дії повинні проводитися для реалізації стратегії? який план дій? які пріоритети?

3) визначення структури категорії (глибина і ширина асортименту, їх оптимальні значення і межі). Товарний асортимент характеризується широтою – кількістю товарних категорій, а також глибиною – кількістю позицій у кожній товарній категорії. З одного боку, широкий асортимент дає змогу диверсифікувати товари, орієнтуватися на потреби клієнтів і стимулювати здійснення покупок у торговій точці. Але водночас він призводить до необхідності вкладення ресурсів і знань у різноманітні категорії продукції, виділення великих площ під зберігання товарів. З іншого боку, глибокий асортимент сприяє задоволенню потреб багатьох купівельних груп в одному товарі, оптимізації використання торгових і складських приміщень, перешкоджає появі конкурентів, дає можливість пропонувати більш широкий діапазон цін та ін. Однак він також збільшує витрати на підтримку товарних запасів в аптечній мережі та виконання замовлень на поставку.

Тому перед побудовою асортиментної структури необхідно визначити, які саме позиції аптечна мережа або аптека бажає зайняти на ринку, які цілі вона переслідує: задоволення запитів споживачів, отримання високих фінансових результатів, завоювання нових покупців за рахунок розширення асортименту та ін. І вже виходячи із загальної структури компанії та концепції її розвитку, слід формувати структуру асортименту, визначити оптимальний баланс між його глибиною і шириною;

4) балансування асортименту за шириною та глибиною. За балансування асортименту за шириною аптечна мережа переслідує залучення

покупців (товари всередині категорії: популярні, відомі, актуальні, рекламовані новинки); створення обороту товару (товари всередині категорії: недорогі, масові, актуальні в сезон); отримання прибутку (товари всередині категорії: дорогі, статусні, новинки, особливі); утримання покупців (товари всередині категорії: особливі, сезонні, недорогі); збільшення обсягу покупки (товари всередині категорії: комплексні або об'ємні); вплив на імпульс покупця (товари усередині категорії: новинки; викладка товару); підтримка іміджу компанії (товари всередині категорії: дорогі та статусні, необхідна кваліфікована консультація персоналу). Балансування асортименту за шириною передбачає визначення ролі категорії. Таким чином, рекомендований рівень співвідношення категорій в асортименті ТОВ «КП «Фармація» включає такі категорії: унікальні (1–3%); пріоритетні (від 20%); базові (50%); періодичні (до 20%); зручні (5–10%);

5) коригування цін на товари залежно від категорії та розподіл торгових площ між категоріями. Ступінь привабливості аптеки можна виміряти за критеріями середнього часу перебування відвідувача в аптеці, середньої кількості покупців та розподілу кількості відвідувань по днях тижня та середньої кількості найменувань у чеку. Оцінка ефективності дає змогу своєчасно розробити способи поліпшення показників товарної категорії. Найпростішими способом підвищення середнього чеку є підвищення цін (ще в 1992 р. дослідниками консалтингової фірми McKinsey проведено дослідження 2 483 компаній, завдяки якому встановлено закономірність: підвищення цін на 1% збільшує поточний прибуток на 11,1%, що значно перевищує результат від зростання на 1% обсягу продажів (3,3%) та навчання персоналу прийомів допродажу (cross sale), верхньої заміни (up sale)).

Створення ефективного асортименту в аптеці неможливо без точного визначення кількості товарів для кожної категорії в кожному сегменті. Часто асортимент (у рамках кожної окремо взятої товарної категорії) визначається на підставі АВС-аналізу продажів, при цьому показники знімаються за досить тривалий період (близько трьох місяців, але все залежить від потреби в перегляді асортиментної матриці). Слід також урахувувати, що основним джерелом високого прибутку аптечних мереж є ретробонуси від виробників.

Для підвищення рівня керованості та ефективності господарювання аптечного закладу, на базі якого була написана робота, доцільно розподілити весь асортимент між категорійними менеджерами за принципом частки в обсягах продажу лікарських засобів, тоді вона набуває вигляду (табл. 1).

Так, розподіл між менеджерами категорій лікарських засобів відбувався за принципом кількості найменувань та частки продажу в товарообороті. Крім того, окремо слід виділити категорійного менеджера на парафармацевтику та медичні товари аптечної мережі КП ХОР «Фармація».

Прогнозні результати ефективності діяльності аптеки після впровадження системи категорійного менеджменту передбачали врахування одноразових витрат на придбання програмних продуктів для здійснення контролю товарних категорій та поточних витрат на навчання категорійних менеджерів, які будуть перекваліфіковані з існуючих менеджерів закупок.

Для отримання об'єктивної оцінки ефективності управління аптекою здійснено обчислення інтегрального показника з урахуванням вагомості кожного з критеріїв оцінки за методикою, описаною у праці І.В. Пестун [7]. Вагомість складників кожного із запропонованих показників установлена розподілом 250 балів між можливими інтервалами. Для зручності узагальнення та аналізу даних умовно визначено чотири групи аптек, ефективність управління яких характеризується загальною сумою балів:

- аптечні підприємства з максимальною оцінкою ефективності управління 1 500 балів (I група);
- аптечні підприємства з високою сумою балів – 1 125 (II група);
- аптечні підприємства, ефективність управління якими знаходиться на середньому рівні, – 750 балів (III група), яким необхідні управлінські дії з поліпшення частини показників;
- аптечні підприємства із загальною оцінкою ефективності управління 375 балів (IV група), мають низький рівень діяльності та управління, відповідно, значна частина показників потребує суттєвого вдосконалення.

Оцінюючи діяльність КП ХОР «Фармація» за 15 показниками, розділеними на сім груп, варто зазначити, що до впровадження системи категорійного менеджменту результати свідчать про низький рівень ефективності діяльності та управління (сім показників відповідають IV групі). Після впро-

Таблиця 3

Розподіл товарних категорій ЛЗ у КП ХОР «Фармація» між категорійними менеджерами мережі

Анатомо-терапевтичні групи	Загальна кількість зареєстрованих ЛЗ (%)	Частка продажу ЛЗ (%)	Категорійний менеджер
J (Антимікробні засоби для системного застосування) N (Засоби, що діють на нервову систему)	33,9	22,9	№ 1
A (Засоби, що впливають на травну систему та метаболізм)	20,0	24,9	№ 2
B (Засоби, що впливають на систему крові та гемопоез) D (Дерматологічні засоби)	20,8	12,5	№ 3
C (Засоби, що впливають на серцево-судинну систему) L (Антинеопластичні та імунomodуючі засоби)	13,6	21,4	№ 4
R (Засоби, що діють на респіраторну систему) M (Засоби, що впливають на опорно-руховий апарат) H (Препарати гормонів для системного застосування) V (Різні засоби) G (Засоби, що впливають на сечостатеву систему та статеві гормони) S (Засоби, що діють на органи чуття) P (Протипаразитарні засоби, інсектициди та репеленти)	11,7	18,3	№5
Разом:	100 %	100 %	

Джерело: опрацьовано автором на основі звітності КП ХОР «Фармація»

вадження стан поліпшився (більшість показників відповідає III групі), проте, незважаючи на зростання, проблемними зонами залишаються рівень рентабельності та фінансові показники.

Висновки. За результатами аналізу фінансового стану аптечних закладів, що входять до складу КП ХОР «Фармація», встановлено, що їхня діяльність у 2018 р. є збитковою, тому основним завданням є оптимізація товарної політики на основі використання маркетингових технологій у товарній політиці, а саме впровадження системи категорійного

менеджменту. У результаті дослідження встановлено доцільність перебудови принципів товарної політики за товарними категоріями, відповідальність за прибутковість яких несе категорійний менеджер. Залежно від кількості позицій у групі та частки в доході аптечного закладу виділено групи лікарських засобів, що закріплені за категорійним менеджером. Доведено ефективність упровадження системи категорійного менеджменту, що забезпечить поступове поліпшення загальних показників діяльності мережі.

Список використаних джерел:

1. Кіт Л.З. Організаційно-економічні засади розвитку аптечних мережевих бізнес-структур : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» ; Мукачівський держ. ун-т. Мукачево, 2018. 26 с.
2. Кохан М.М. Управління розвитком маркетингового потенціалу фармацевтичних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 303 с.
3. Кубарева І.В., Демянік К.О. Маркетингові дослідження ринку лікарських засобів у сільській місцевості. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2017. № 2(50). С. 78–85.
4. 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.
5. Миргородская О.Н. Категорійний менеджмент как современная маркетинговая технология управления товарным ассортиментом. *Концепт*. 2014. № 17. URL : <http://e-koncept.ru/2014/14720.htm> (дата звернення: 19.03.2019).
6. Моисеева Н.К., Голиков Т.Н., Долгачева Ю.С. Менеджмент категорий и мерчандайзинг в розничной торговле. *Маркетинг*. 2005. № 2(81). С. 101–108.
7. Пестун І.В., Мнушко З.М. Визначення ефективності управління аптечними підприємствами з використанням інтегральної шкали оцінювання. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2011. № 5(19). С. 29–35.
8. Страпчук С.І. Використання АВС-XYZ-аналізу в дослідженнях ефективності маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.11. С. 369–375.
9. Шелепко С. Категорійний менеджмент в аптечній розниці. *Аптека*. 2014. № 18(939). URL : <https://www.apteka.ua/article/290314> (дата звернення: 19.03.2019).

Страпчук С. І.

Национальный фармацевтический университет

КАТЕГОРИЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ АПТЕКИ

Резюме

Статья посвящена исследованию эффективности использования категорийного менеджмента в отрасли торговли лекарственными препаратами. Исследована терминология, которая используется для обозначения системы формирования и управления ассортиментом: «структурирование ассортимента», «формирование категорий и их структуры в ассортименте», «балансирование ассортимента», «корректировка цен и распределение площадей между категориями» и т. п. Установлено, что внедрение инструментов категорийного менеджмента позволит более эффективно достигать запланированных целей.

Ключевые слова: категорийний менеджмент, система управління, формування асортименту, аптека, ефективність.

Strapchuk S. I.

National University of Pharmacy

CATEGORY MANAGEMENT AS AN EFFICIENT PHARMACY MANAGEMENT SYSTEM

Summary

The article is devoted to the study of the effectiveness of the use of category management in the pharmacy trade industry. The terminology used to designate a system for the formation and management of the assortment – structuring the assortment, forming categories and their structure in the assortment, balancing the assortment, adjusting prices and allocating areas between categories, etc., is investigated. It has been established that the introduction of category management tools will make it possible to more effectively achieve planned goals.

Keywords: category management, management system, assortment formation, pharmacy, efficiency.