

## **КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМИ КАТЕГОРІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Висока ймовірність виникнення кризового стану, а також очевидна відсутність відповідного управлінського потенціалу в запобіганні кризовим ситуаціям або пом'якшення їх наслідків на фармацевтичних та аптечних підприємствах в Україні в більшості випадків пов'язані з нестабільною ринковою ситуацією. Зазначена ситуація посилюється впливом світової фінансової кризи, а також політичною та економічною турбулентністю в Україні. Також однією з причин є те, що споживач більш розбірливо підходить до вибору лікарських засобів та виробів медичного призначення, і більше зорієнтований на ціну та почав обирати доступніші лікарські засоби, як правило, дешевші аналоги вітчизняного виробництва. Тож перед підприємствами фармацевтичної галузі постав вибір: які товари необхідно замовляти, а від чого варто відмовитись? Категорійний менеджмент є одним з ефективних інструментів для роботи з асортиментом під час кризових ситуацій.

Метою дослідження є визначення основних понять категорійного менеджменту та можливостей його запровадження на фармацевтичних підприємствах.

Категорійний менеджмент – це процес управління асортиментом, при якому кожна товарна категорія розглядається як окрема бізнес-одиночка в структурі асортименту аптечної мережі. На ринку товарів повсякденного використання категорійний менеджмент з'явився в момент кризи управління товарними запасами в США в 1985 році. На фармацевтичному ринку дане поняття почало застосовуватись в 2010–2011 роках, коли стали розглядати фармацевтичний канал як джерело зростання доходів. Однак на той момент динаміка розвитку ринку мала позитивну тенденцію, сектор роздрібної торгівлі активно розвивався, відкривались нові аптеки та мережі, з'являлись нові товари для реалізації. Аптечні мережі займались скоріше експансією, ніж освоєнням нових технологій з управління асортиментом.

Проте згодом фармацевтичний ринок у зв'язку з бурхливим багатовекторним розвитком також почав відчувати потребу в управлінських технологіях підвищення ефективності господарської діяльності. Зокрема до впровадження принципів категорійного менеджменту керівників аптеки спонукали наступні фактори:

- розширення і глобалізація роздрібних мереж;
- сегментування фармацевтичного ринку;
- зростання кількості постачальників;
- жорстка цінова конкуренція, падіння фармацевтичного каналу;
- розвиток нових технологій продажів (інтернет-аптеки, програми лояльності тощо);
- диверсифікація поведінки покупців;
- збільшення обсягу інформації, що вимагає моментальної обробки і прийняття оперативних рішень;
- зростання показників відсутності товарів;
- орієнтація на розуміння потреб споживачів;
- збільшення витрат на забезпечення ефективного функціонування підприємства (комунальні платежі, збільшення оренди приміщень тощо).

Ефективність категорійного менеджменту полягає в забезпеченні потреб кінцевого споживача, а також в можливості оцінити ефективність співпраці з постачальником/виробником, встановити частку та рентабельність пропозиції. Завдяки цьому оптимізуються процеси закупівель і логістики. Перехід на управління асортиментом за товарними категоріями дає змогу зменшити кількість неліквідних позицій та таких, що мають значну тривалість обороту, тобто оптимізувати товарні залишки, збільшити обсяг продажів і, в кінцевому підсумку, – підвищити маржинальність аптечного підприємства. Отже, основними перевагами використання категорійного менеджменту для аптечних мереж та виробників є:

- оптимізація асортименту в категорії;
- зменшення витрат;
- збільшення прибутку і звільнення оборотних коштів;
- постачальник (мережа) в якості партнера
- розвиток категорії (зростання категорії в цілому)
- мінімізація витрат в роботі з полицею;
- ефективність проведення маркетингових заходів.

Розуміння теоретичних основ категорійного менеджменту недостатньо для переходу від традиційної системи управління на нові правила управління асортиментом аптеки. На сьогодні концепція категорійного менеджменту в українському аптечному бізнесі застосовується недостатньо широко. Аптечне підприємство – це більш складна система в плані категоризації товарів, ніж роздрібні мережі на інших споживчих ринках. Робота з фармацевтичними і парафармацевтичними товарами має свою специфіку. Основною проблемою при впровадженні даного інструменту з управління асортиментом, тобто перехід підприємства на роботу за принципами категорійного менеджменту, полягає в некомпетентності управлінського складу фармацевтичного підприємства (відсутність достатньої та повної інформації про даний інструмент з управлінням асортименту) або ж відсутність спеціалістів, що мають певні знання з предмету категорійного менеджменту.

Асортимент аптеки різноманітний, специфічний і навіть унікальний – його важко прогнозувати. Непросто, але критично необхідно розібратися, як їм управляти, яким чином визначити необхідний розмір товарного запасу, враховувати сезонні коливання в продажах, а також що, скільки і у кого купувати.

З впровадженням категорійного менеджменту в аптеці всі обов'язки, пов'язані з управлінням асортиментом, бере на себе окрема кадрова одиниця – категорійний менеджер. Він не тільки закуповує товар за заявками, а й самостійно формує асортиментну матрицю магазину, сегментує споживачів, прогнозує попит, запускає товар і розраховує страховий запас. Відділу продажів залишається прийняти товар і розставити його по полицях відповідно до плану викладки, контролюючи лише його достатню кількість. Одна з початкових завдань категорійного менеджера – розробка товарного класифікатора на основі окремих категорій і їх груп.

Категорійний менеджмент розглядається як процес поетапного планування, що складається з наступних основних етапів (класична модель):

1. Підготовка. Довготривалий й емоційно насичений етап, на якому розробляється система ключових показників ефективності, переглядаються можливості програмного забезпечення. На цьому етапі приймається бюджет заходів та складається детальний календарний план впровадження запропонованих заходів.

2. Аналіз:

- визначення категорії – побудова товарного класифікатора;
- роль категорії – категорії прийнято поділяти за таким принципом: основна, сезонна, цільова, зручна;
- оцінка категорії – проаналізувати інформацію про частку ринку кожної категорії чи окремих груп

товарів;

- цілі по показникам категорії – тобто зафіксувати цілі, до яких прагне підприємство;
- стратегія категорії.

3. План дій:

- тактика категорії – визначити кількість виробників в категорії, провести АВС-аналіз;
- реалізація проекту.

4. Оцінка результатів – як правило за результатами квартальних звітів.

Часто керівники фармацевтичних підприємств недооцінюють потенціал товарних категорій, а саме – супутніх товарів. Наприклад: дитяче харчування, підгузники, лікувальна косметика, дитячі аксесуари, засоби по догляду за порожниною ротою, предмети жіночої гігієни. Адже саме ці категорії розглядаються як потенційні параметри зростання.

Важливо дивитися на всі продукти очима клієнта. Споживач не знає терміна «гепатопротектори» – він прийшов за засобом для очищення печінки, йому невідома розшифровка аббревіатури «НПЗЗ» (нестероїдні протизапальні засоби) – він просто відчуває біль, молода жінка прийшла не за ВСС – мама прийшла купити підгузники для малюка, а ще їй потрібна суміш для годування, а не ЗГМ. Таким чином, товари потрібно об'єднувати в одну категорію за тим принципом, як їх виділяє і сприймає споживач, а не по АТС-класифікатором або так, як це зручно менеджерам із закупівель і постачальникам.

Отже, категорійний менеджмент – це інструмент, при вмілому використанні якого підвищується ефективність управління фармацевтичними підприємствами, в т.ч. аптекою. Він дає змогу забезпечити потреби кінцевих споживачів, з максимальною ефективністю інвестувати в стратегічні категорії товарів і підвищити лояльність кінцевого споживача до конкретної торгової марки аптечної мережі чи окремої аптеки. Як бачимо, процес впровадження категорійного менеджменту в роботу аптечного підприємства є досить складним, який неможливо уніфікувати.