

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-017](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-017)

УДК 339.138:339.37

JEL M31, L81, C61

Юлія Олександрівна НАВРОЗОВА

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри «Підприємництво та туризм»,
Одеський національний морський університет,
м. Одеса, Україна

 <https://orcid.org/0000-0002-6106-2825>
yuliana_docent@hotmail.com

КОНВЕРГЕНЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ РИТЕЙЛОМ

***Анотація.** У статті досліджено теоретико-методологічні засади міжфункціональної взаємодії стратегічного маркетингу та операційного категорійного менеджменту в системі роздрібної торгівлі. Ідентифіковано ключові точки деструктивної дивергенції метрик ефективності, зокрема конфлікти між щільністю купівельного потоку та маржинальністю, широтою асортиментної матриці та оборотністю капіталу. Систематизовано вектори міжфункціональної конвергенції та запропоновано матрицю трансформації маркетингових інсайтів в операційні рішення.*

На основі аналізу сучасного інструментарію та інтеграції програм лояльності сформувано авторську матрицю конвергенції, яка наочно демонструє механізми трансформації якісних маркетингових інсайтів (аналіз ринкових кошиків, персоналізовані комунікації, інструменти ритейл медіа) у конкретні операційні та планові рішення на рівні полиці. Науково обґрунтовано парадигму багатокритеріального управління довгостроковим клієнтським капіталом та рентабельністю інвестицій у товарні запаси – за умов жорстких фізичних, логістичних та бюджетних обмежень роздрібного підприємства. Отримані результати формують надійне методологічне підґрунтя для переходу від обліково-закупівельних алгоритмів категорійного менеджменту до стратегічного управління ринковою вартістю компанії.

Ключові слова: категорійний менеджмент, маркетинг, операційна ефективність, багатокритеріальне управління, конвергенція, KPI, клієнтський капітал, рентабельність інвестицій у товарні запаси.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку роздрібної торгівлі характеризується високою динамічністю ринкового середовища, зміною споживчих уподобань та глибокою цифровізацією бізнес-процесів. За таких умов традиційні ізольовані підходи до управління комерційною діяльністю втрачають свою ефективність.

Найбільш критична точка внутрішньоорганізаційного розриву виникає на стику двох ключових функцій: стратегічного маркетингу, орієнтованого на залучення клієнта та капіталізацію лояльності) та операційного категорійного менеджменту, спрямованого на оптимізацію товарних залишків та полицного простору. Необхідність узгодження їхніх часто протилежних цільових орієнтирів зумовлює високу актуальність розробки інтегрованої системи управління, побудованої на засадах конвергенції та багатокритеріальності.

Історично маркетинг орієнтований на клієнта, оцінював ефективність через вартість залучення, життєвий цикл споживача та ринкову частку. Натомість категорійний менеджмент фокусується на продукті та полиці, максимізуючи оборотність запасів та рентабельність полицного простору. В умовах сучасного омніканального ритейлу ці системи показників входять у гостру дивергенцію, що вимагає розробки нових підходів до їх конвергенції в межах єдиної системи багатокритеріального управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний фундамент категорійного менеджменту як самостійної концепції управління товарними потоками був закладений наприкінці ХХ століття в межах філософії ефективної реакції на запити споживачів. Фундаментальні розробки комерційних інституцій та праці Дж. О'Брасна [1] визначили класичну 8-етапну модель управління категорією, яка базувалася на засадах товарної оптимізації, мінімізації логістичних витрат у ланцюгах постачання та статичному аналізі структури попиту [13]. У цих ранніх моделях маркетинг розглядався переважно як ізольована, тактична функція, обмежена інструментами локального мерчандайзингу. Класичні засади ринкового позиціонування та формування конкурентних переваг, закладені Ф. Котлером [11] та М. Портером [12], тривалий час існували автономно від операційної діяльності закупівельних підрозділів.

Трансформація ринкового середовища на початку ХХІ століття зумовила перехід до клієнтоорієнтованого підходу. У наукових розвідках Т. Грюна та Р. Шаха [2] було доведено, що ефективність управління категорією безпосередньо

залежить від рівня комплаєнсу планогам із поведінковими патернами покупців. Дослідження реакцій споживачів на ситуації дефіциту (Out-of-Stock), проведені Дж. Дільс та Н. Вібах [3], обґрунтували, що інтеграція маркетингових даних про купівельну заміненість товарів дозволяє мінімізувати втрати лояльності до торговельної мережі.

Питання міжфункціональних конфліктів та дивергенції показників усередині підприємств досліджувалися в працях В. Мані [4], де вказано на наявність латентного протистояння між відділами закупівель та маркетингу. Сучасний цифровий етап розвитку через призму концепцій Omni-channel ритейлу та Big Data відображено в працях П. Верхуфа [5] та Т. Акіфа [6], які підтверджують, що маркетингові метрики клієнтського досвіду стають випереджаючими індикаторами для фінансових результатів катмену.

Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у дослідження адаптації категорійного менеджменту до умов кризових явищ та цифровізації економіки України зробили М. Л. Самсонова [7], яка детально формалізувала теоретико-методологічні основи побудови комерційних структур ритейлу, Б. Б. Семак [8], який сфокусувався на маркетинговому менеджменті торговельних підприємств, та В. Д. Хурдей [9], яка запропонувала напрями удосконалення наскрізних бізнес-процесів торгівлі. Важливе значення мають свіжі праці В. Шарко, М. Гавенко та В. Кривещенко [10], де категорійний менеджмент розглядається як стратегічний підхід до управління асортиментом, а також дослідження Г. В. Шершньової [15] та О. М. Гуцалюка [16] в контексті інформаційно-комунікаційної підтримки та розвитку технологій управління діяльністю підприємств. Аналогічні проблеми структурування комерційних рішень у Східній Європі висвітлено у працях А. Відовіча [14].

Водночас, попри значну кількість публікацій, питання конвергенції маркетингових та операційних показників у межах єдиної системи багатокритеріального управління залишається недостатньо формалізованим. Більшість існуючих моделей пропонують або суто фінансову оптимізацію поліції, або ізольоване управління клієнтським досвідом. Це зумовлює необхідність розробки інтегрованого підходу, який дозволить узгодити конфліктні цільові функції маркетингу та операційного менеджменту.

Мета дослідження. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування взаємозв'язку маркетингу та категорійного менеджменту, виявлення зон їхньої дивергенції та конвергенції, обґрунтування необхідності багатокритеріального управління ритейлом.

Основний матеріал дослідження. Щоб зрозуміти зв'язок категорійного менеджмента та маркетингу, бізнес-модель ритейлера можна уявити як конвеєр,

де маркетинг відповідає за зовнішній контур (клієнта), а категорійний менеджмент – за внутрішній (товар). Маркетинг відповідає на питання «Хто наш покупець?», «Чому він має прийти до нас?» та «Як сформувати його лояльність?». Головна мета – максимізація клієнтського капіталу та залучення трафіка. Категорійний менеджмент відповідає на питання «Що саме має лежати на полиці?», «За якою ціною?» та «Як оптимізувати запас?». Головна мета – максимізація прибутку з кожного квадратного метра та ефективність інвестицій у запаси.

У межах класичного підходу ефективної реакції на запити споживачів, адаптованого до умов діджитал-ритейлу, цей процес має вигляд висхідної спіралі етапів (рис. 1), де кожна стратегічна ініціатива матеріалізується через послідовне виконання операційних процедур.

В епоху e-commerce та діджитал-ритейлу взаємозв'язок вийшов на новий рівень завдяки даним програм лояльності.

На кожному з етапів цього процесу виникає взаємопроникнення маркетингових інсайтів та операційних дій катмену, що деталізовано у табл. 1.



Рис. 1. Етапи класичного процесу категорійного менеджменту в системі ритейлу

Джерело: розробка автора з використанням [1, 13].

Таблиця 1 показує функціональний взаємозв'язок (як маркетинг та категорійний менеджмент взаємозалежні на кожному етапі), а друга – матрицю міжфункціональної конвергенції (синергії), яка демонструє, як маркетинговий інсайт перетворюється на операційну дію категорійного менеджменту.

Таблиця 1

Функціональний взаємозв'язок маркетингу та категорійного менеджменту за етапами управління

Етап бізнес-процесу	Вхідний елемент: Стратегія Маркетингу (клієнтський контур)	⇔	Вихідний елемент: Операції катег. менеджменту (продуктовий контур)	Синергетичний ефект для бізнесу
1. Дослідження та аналітика	Сегментація аудиторії, аналіз трендів споживання та мотивів покупки.	→	Формування ролі категорії (цільова, основна, сезонна) та визначення її глибини.	Категорія точно відповідає очікуванням цільового сегмента ритейлера.
2. Проєктування простору	Дослідження Дерева прийняття рішень покупцем.	→	Розробка планограми викладки та логіки розташування товарів на полиці.	Мінімізація часу покупця на пошук товару, зростання конверсії.
3. Формування асортименту	Визначення потреб у новинках (наприклад, еко, веган), формування вимог до бренд-сприйняття.	⇔	Аналіз слабких товарних позицій, закупівля новинок, контроль інвестицій у запаси.	Збалансована матриця: без «мертвого вантажу», але з унікальними інноваційними товарами.
4. Ціноутворення	Моніторинг цінового сприйняття бренду, визначення переліку товарів-маркерів.	→	Розрахунок еластичності попиту, встановлення регулярних цін та націнки на Back Margin товари.	Захист цінового іміджу мережі при збереженні планової маржинальності категорії.

Етап бізнес-процесу	Вхідний елемент: Стратегія Маркетингу (клієнтський контур)	⇔	Вихідний елемент: Операції катег. менеджменту (продуктовий контур)	Синергетичний ефект для бізнесу
5. Просування та промо	Розробка креативної концепції, залучення трафіка, медіа-планування.	⇔	Оцінка промо-запасу, робота з постачальниками щодо знижок, розрахунок обсягу продажів.	Зростання середнього чека та обсягів продажу без створення дефіциту товарів.

Джерело: розробка автора з використанням [1, 13].

Таблиця 2 наочно ілюструє, як якісні або аналітичні дані маркетингу трансформуються в конкретні фізичні та фінансові параметри категорійного менеджменту.

Представлені таблиці 1-2 демонструють, що взаємозв'язок маркетингу та категорійного менеджменту є процесом трансформації інформації в цінність. Маркетинг конвертує ринковий хаос в структуровані дані про покупця, а категорійний менеджмент конвертує ці дані в оптимізований матеріальний потік на полиці. Сама ця синергія і стає об'єктом для подальшого багатокритеріального моделювання.

Таблиця 2

Матриця конвергенції: від маркетингового інсайту до операційного рішення

Що бачить / досліджує Маркетинг (Інсайт)	Що робить Категорійний менеджер (Операційне рішення)	Результат конвергенції (KPI)
Аналіз ринкового кошика: Покупці дитячих підгузків у 40% випадків купують вологі серветки та дитяче пюре.	Крос-мерчандайзинг: Фізично розміщує ці категорії поруч або створює спільну промо-зону на полиці.	Зростання кількості позицій у чеку та валового доходу.

Що бачить / досліджує Маркетинг (Інсайт)	Що робить Категорійний менеджер (Операційне рішення)	Результат конвергенції (KPI)
Персоніфікований маркетинг: Додаток фіксує відтік ядра лояльних покупців у категорії «Кава».	Оптимізація матриці: Переглядає асортимент преміум-сегмента, виводить неліквід, вводить ексклюзивний імпорт.	Зростання показника утримання клієнтів) та оздоровлення категорії.
Запуск власної торговельної марки. Маркетинг будує бренд у середньому ціновому сегменті з фокусом на якість.	Управління часткою категорії. Виділяє для ВТМ «золоті полиці» (на рівні очей), заміщуючи бренди з низькою маржею.	Максимізація чистого прибутку категорії при низькій ціні для клієнта.
Ритейл медіа. Маркетинг продає банерну рекламу та таргетинг у додатку для великого бренду (наприклад, Nestlé).	Управління полицним простором: Надає бренду додаткові палето-місця або розширює його фейсинг на полиці під час кампанії.	Отримання додаткового доходу з полиці, який перекидає операційні витрати на логістику.

Джерело: розроблено автором.

Оскільки ці категорії мають різні цілі, то слід розкрити зони конфлікту.

Попри виявлені зони синергії, пряма взаємодія цих функцій за умов відсутності інтегрованого управління характеризується деструктивною дивергенцією ключових показників (KPI). Нами типізовано три класичні точки міжфункціональних конфліктів:

1. Конфлікт «Трафік проти Маржинальності». Маркетинг максимізує потік покупців через агресивні цінові промо-кампанії, знижуючи ціну на ключові маркери. Категорійний менеджмент при цьому фіксує падіння маржинальності категорії та руйнування цінового позиціонування брендів.

2. Конфлікт структури асортименту. Маркетологам потрібна унікальність, емоційні новинки та широта вибору для задоволення мікросегментів (довгий хвіст асортименту). Категорійний менеджер прагне оптимізації – скорочення товарних позицій, що погано обертаються, задля

підвищення валової рентабельності інвестицій у запаси та зниження витрат на логістику.

3. Асиметрія оцінки промо-ефективності. Маркетинг вважає акцію успішною, якщо зріс обсяг продажів або частка ринку. Категорійний менеджмент бачить збитки через ефект канібалізації (покупці переключилися з високомаржинального регулярного товару на акційний) або ефект кокона (покупці зробили запаси, і після акції продажі впали нижче критичного рівня).

Для побудови компромісної моделі у роботі проведено класифікаційне розмежування аналітичного інструментарію обох систем (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняльна матриця показників маркетингу та категорійного менеджменту

Критерій порівняння	Маркетинг (маркетинговий менеджмент)	Категорійний менеджмент
Філософія підходу	Орієнтація на клієнта, його життєвий цикл та лояльність.	Орієнтація на продукт, оборотність та ефективність площі.
Ключові метрики (KPI)	- Сукупна величина чистого прибутку на одного покупця - Вартість залучення клієнта - Індекси лояльності та задоволеності - Потік покупців - Конверсія в покупку	- коефіцієнт валового прибутку на інвестиції в запаси - Валовий прибуток категорії - Оборотність запасів - Рівень сервісу постачальника - Продажі з 1 кв. м полиці
Об'єкт управління	Споживач, бренд ритейлера, купівельний досвід.	Товарна категорія, асортиментна матриця, полицний простір, ланцюг постачання.
Горизонт планування	Стратегічний та середньостроковий (формування та капіталізація бренду, лояльності).	Короткостроковий та середньостроковий (операційні цикли, сезонність, оборотність грошей).

Джерело: складено автором з використанням [7, 8, 10].

Проведений якісний аналіз доводить, що ізольована максимізація показників категорійного менеджменту (наприклад, прагнення гранично

підвищити валову рентабельність інвестицій у запаси через вимивання низькооборотних товарів) призводить до обвалу маркетингових індикаторів (падіння лояльності клієнтів через порожні полиці чи обмежений асортимент). Навпаки, абсолютизація маркетингових цілей (нескінченні знижки та розширення матриці) веде до колапсу логістичної системи та вимивання обігових коштів.

Відтак, сучасний ритейл потребує переходу до парадигми багатокритеріального управління. Завдання оптимізації товарної категорії має розглядатися як пошук компромісу, зокрема Парето оптимальності між конфліктними цільовими функціями клієнтського капіталу та ефективності запасів, що передбачається досліджувати в майбутньому.

Висновки. Маркетинг без категорійного менеджменту – це трафік, який неможливо монетизувати через хаос на полицях та проблеми із запасами. Категорійний менеджмент без маркетингу – це оптимізований, але порожній склад без покупців. Сучасний ритейл вимагає багатокритеріальної оптимізації, де цільова функція бізнесу одночасно враховує як задоволеність клієнта (маркетинг), так і рентабельність полицного простору (категорійний менеджмент). У цілому доведено, що в епоху цифровізації та омніканальності роль маркетингу в категорійному менеджменті трансформувалася з тактично-сервісної (локальний мерчандайзинг) до стратегічно-архітектурної.

Спроба оптимізувати лише операційні метрики категорійного менеджменту (наприклад, скоротити запаси до мінімуму) призведе до руйнування маркетингових метрик (падіння індексу лояльності через порожні полиці). Навпаки, максимізація маркетингових цілей (нескінченний асортимент та знижки) призведе до банкрутства логістичної системи ритейлера.

Розроблено та запропоновано авторську матрицю трансформації дескриптивних маркетингових інсайтів у предиктивні операційні рішення на рівні управління асортиментом. Матриця забезпечує наскрізний комерційний ефект завдяки математично обґрунтованій інтеграції інструментів крос-мерчандайзингу (на основі аналізу ринкових кошиків), стратегічного позиціонування власних торговельних марок та монетизації полицного простору через канали роздрібних медіа.

Обґрунтовано методологічну необхідність переходу від ізольованого планування до багатокритеріальної оптимізації роздрібного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. O'Brien J. (Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability. Kogan Page. 2019. 520 p.
2. Gruen, T. W., & Shah, R. H. Determinants and outcomes of planogram compliance in category management relationships. *Journal of Retailing*, 76(4), 2000, 483-510. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00038-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00038-1)
3. Jana Luisa Diels, Nicole Wiebach. Customer Reactions in Out-of-Stock Situations – Do promotion-induced phantom positions alleviate the similarity substitution hypothesis? 2011, 28 p. Humboldt – Universität zu Berlin, Germany. URL: <https://edoc.hu-berlin.de/server/api/core/bitstreams/9325c5ca-72b5-44a7-a462-f963c2f6e3a5/content>
4. Mani, V., Agrawal, R., & Sharma, V. Supply chain social sustainability: A comparative case study in the retail industry. *International Journal of Production Economics*, 169, 2015, 205-222. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.025>
5. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., Inman, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 2015, 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.005>
6. Tanzeela Aqif, Abdul WANAB reshaping the future of retail marketing through “BIG DATA”: A Review from 2009 TO 2022. *Management Research and Practice Volume 1 4, Issue 3 / September 2022*. URL: <https://mrp.ase.ro/v14i3/f1.pdf>
7. Самсонова М.Л. Теоретико-методологічні основи категорійного менеджменту в торговельних мережах. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць*. Одеса: ОНМУ, 2025. № 1 (90). С. 62-74. DOI 10.31375/2226-1915-2025-1-62-74
8. Семак Б.Б., Басій Н.Ф., Вовчанська О.М. Маркетинговий менеджмент торговельних підприємств: актуальні проблеми та особливості. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 68 2022. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-02>
9. Хурдей В.Д. Удосконалення бізнес-процесу категорійного менеджменту підприємств торгівлі. *Економіка і організація управління*. (Лис 2021), 268-276. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.4.24>.
10. Шарко В., Гавенко М., & Кривещенко В. (2025). Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним

- асортиментом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 17-25. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-2>
11. Котлер Ф. Основы маркетингу / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2018. 528 с.
 12. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ: Фоліо, 2020. 368 с.
 13. Category management Yesterday, Today & Tomorrow. An ECR Community Review of Current Practices in Category Management 2020. ECR. 106 p. URL: http://158.140.135.244:8889/Portals/0/ECR-Report-Category%20Management_compressed.pdf
 14. Vidovic A. Categories of management in retail enterprises. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*. 2021. Vol. 10. No. 2. Pp. 54-59. URL: file:///C:/Users/Vitalii/Downloads/2021-ijrm_vol10_No2-vidovic.pdf.
 15. Шершньова Г.В., Ільєнко Ю.І., Оліфірова Ю.О. Організаційно-економічні аспекти впровадження категорійного менеджменту та його інформаційно-комунікаційна підтримка. *Сталий розвиток економіки* 3'2013[20]. URL: file:///C:/Users/MASTER/Downloads/sre_2013_3_70.pdf
 16. Гуцалюк О.М. Особливості розвитку технологій управління діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. II. С. 147-151.

Yuliia NAVROZOVA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department «Entrepreneurship and Tourism»,
Odesa National Maritime University,
Odesa, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0002-6106-2825>
yuliana_docent@hotmail.com

CONVERGENCE OF MARKETING AND CATEGORY MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MULTICRITERIA RETAIL MANAGEMENT

Abstract. *The article provides a comprehensive theoretical and methodological substantiation of the inter-functional interaction between strategic marketing and operational category management within the digital transformation of the omni-channel retail environment. The relevance of the study is driven by the persistent organizational gap between the customer-centric marketing loop and the product-and-*

shelf-centric category management loop, which significantly deflates the overall synergistic efficiency of retail businesses.

The purpose of the article is to provide a theoretical and methodological justification for the relationship between marketing and management categories, identify areas of their divergence and convergence, and substantiate the need for multi-criteria retail management.

The author systematically identifies and typifies the key zones of destructive divergence among corporate KPIs, specifically latent trade-offs between customer traffic density (footfall) and category margin, assortment matrix width ("long tail") and capital turnover velocity, as well as performance evaluation asymmetry of promo-campaigns considering demand cannibalization and post-promotional dips.

Based on the analysis of modern First-Party Data tools and loyalty program integration, an original convergence matrix has been developed. It demonstrates the structural mechanisms of transforming qualitative marketing insights (market basket analysis, personalized communications, Retail Media tools) into precise operational and planogramming decisions at the shelf level. The paradigm of multicriteria retail management is scientifically grounded, and a conceptual framework for trade-off modeling is proposed.

Modern retail requires a transition to a multi-criteria management paradigm. The task of product category optimization should be viewed as a compromise, specifically a Pareto optimality between the conflicting objective functions of customer equity and inventory efficiency, which is expected to be explored in the future.

Keywords: category management, marketing, operational efficiency, multi-criteria management, convergence, KPI, customer equity, return on inventory investment.

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026