

DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2\(35\)-032](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2026-1-2(35)-032)

УДК 339.37:658.62
JEL M31, L81, M11

Маріанна Левонівна САМСОНОВА

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Одеський національний морський університет,
м. Одеса, Україна

 <https://orcid.org/0009-0006-6360-724X>
samsonovam87@gmail.com

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В РИТЕЙЛІ

Анотація. У статті зіставлено п'ять основних моделей категорійного менеджменту, що застосовуються в роздрібній торгівлі, — класичну ECR, спрощену, data-driven, agile та колаборативну CatMan 2.0. Простежено, як концепція еволюціонувала від не ефективної восьмикрокової моделі до гнучких цифрових підходів. Для порівняння вироблено систему з восьми критеріїв, що охоплюють методологічну повноту, вартість впровадження, швидкість рішень, вимоги до даних, рівень співпраці з постачальниками, орієнтацію на покупця та придатність до omnichannel.

За результатами багатокритеріального аналізу зважено сильні та слабкі сторони кожної моделі й окреслено, за яких умов вона працює найкраще залежно від масштабу та формату мережі. Запропоновано практичні рекомендації щодо вибору моделі, а також обґрунтовано доцільність гібридних рішень, що поєднують переваги різних підходів.

Ключові слова: категорійний менеджмент, роздрібна торгівля, ECR, категорійна роль, асортиментна політика, торговельна мережа, споживча цінність, омніканальність.

Постановка проблеми. Український роздрібний ринок за останнє десятиліття змінився докорінно: великі мережі на кшталт АТБ, «Сільпо» чи «Епіцентр» оперують десятками тисяч товарних позицій, а кожна помилка в управлінні асортиментом коштує дедалі дорожче. Покупець став вимогливішим, життєвий цикл товарів скоротився, а продажі перемістилися частково в онлайн.

За таких умов керувати кожною товарною позицією окремо вже неможливо — це призводить до затоварення одних груп і дефіциту інших. Категорійний менеджмент пропонує інший погляд: товарна група розглядається як окремий бізнес зі своєю стратегією, бюджетом і відповідальною особою — категорійним менеджером. Через помилки у побудові ефективної асортиментної матриці, особливо у часи повномасштабної війни, спостерігається масове закриття дрібного та середнього ритейлу. Зокрема через over стоки, або out стоки.

Проблема в тому, що єдиної «правильної» моделі категорійного менеджменту не існує. За кілька десятиліть практики сформувалося щонайменше п'ять різних підходів — від складної процесної моделі ECR до гнучких цифрових рішень. Невелика регіональна мережа і національний ритейлер потребують різного інструментарію, однак чітких орієнтирів щодо того, яку модель обирати і за яких умов, у літературі бракує. Саме тому потрібен компаративний аналіз, який зв'язав би ці моделі до спільної системи координат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основу концепції заклали Б. Харріс і Г. Сінгх, які разом із консалтинговою групою The Partnering Group наприкінці 1990-х оформили класичну восьмикрокову процедуру управління категоріями [1]. Паралельно ідею підхопив рух Efficient Consumer Response (ECR), що вперше посадив за один стіл виробників і ритейлерів задля спільного створення цінності для покупця [2; 10].

Останніми роками акцент змістився з опису процедур на цифрову складову — роботу з великими масивами даних, аналітику програм лояльності, прогнозування попиту [3; 6; 9; 14]. Теоретичним підґрунтям для категорійного підходу залишаються класичні праці Ф. Котлера з маркетингу та М. Портера з конкурентного аналізу [12; 13]. Прикладні аспекти — від управління категоріями в закупівлях до специфіки роздрібних мереж — розкрито у J. O'Brien та A. Vidović [11; 15]. Вітчизняна школа представлена роботами О. Дроздової, П. Балабана, С. Лілик, В. Хурдея, В. Шарка та інших [4; 5; 8; 16; 17]. Проте систематичного зіставлення моделей за єдиним набором критеріїв досі бракує — цю прогалину й покликана заповнити стаття.

Мета дослідження. Мета статті — зіставити основні моделі категорійного менеджменту в роздрібній торгівлі та з'ясувати, за яких умов кожна з них працює найкраще. Для цього потрібно простежити, як концепція розвивалася від класичної ECR до цифрових і гнучких підходів, виробити спільний набір критеріїв порівняння, оцінити за ними п'ять моделей, зважити їхні плюси й мінуси та сформулювати практичні рекомендації для ритейлерів різного масштабу й формату.

Основний матеріал дослідження. Суть категорійного менеджменту проста: кожна товарна категорія має розглядатися як окремий маленький бізнес в середині великого. У неї є власна маркетингова стратегія, стратегія ціноутворення, бюджет, цільові показники та менеджер, який за все це відповідає [1; 5]. Рішення щодо асортименту, цін, викладки й акцій ухвалюють не по окремих SKU, а на рівні всієї групи, відштовхуючись від того, як поводить себе покупець [4]. Відправна точка майже в усіх моделях — категорійна роль. Скажімо, у супермаркеті свіже м'ясо й риба зазвичай відіграють цільову роль (destination) – заради них приходять; хліб і молоко – основну, вони забезпечують щоденний оборот; новорічні товари – сезонну (seasonal); а батарейки чи жувальна гумка на касі – зручність (convenience), вони підвищують середній чек. Категорійна роль має вбудовуватися у шлях клієнта та у контекст в якому клієнт знаходиться.

На практиці склалося п'ять основних моделей. Перша – класична восьмикрокова ECR/The Partnering Group [1; 2]. Вона проводить категорію через вісім послідовних етапів: визначення категорії, її ролі, оцінку, постановку цілей, стратегію, тактики, впровадження і періодичний перегляд. Підхід ґрунтовний, але повільний: повний цикл для однієї категорії може розтягнутися на кілька місяців. Друга – спрощена модель, по суті стиснута версія класичної для невеликих мереж, де вісім кроків зводять до трьох-чотирьох. Третя – data-driven, яка спирається на аналітику продажів, дані лояльності та прогнозні моделі; тут рішення диктують цифри, а не інтуїція закупівельника [3; 6]. Четверта – agile: короткі ітерації, постійні A/B-тести викладки й цін, крос-функціональні команди [6; 8]. П'ята – колаборативна CatMan 2.0, побудована на тісному партнерстві мережі та постачальника, спільних даних і зв'язуванні онлайн- та офлайн-каналів [7; 9].

Щоб моделі можна було чесно порівняти, ми звели їх до восьми критеріїв: наскільки повна й структурована методологія; скільки коштує впровадження; як швидко ухвалюються рішення; які потрібні дані та ІТ; наскільки глибока співпраця з постачальниками; чи орієнтована модель на покупця; яка кваліфікація персоналу потрібна; і чи годиться вона для omnichannel. Узагальнену бальну оцінку за трьома ключовими вимірами показано на рисунку 1.

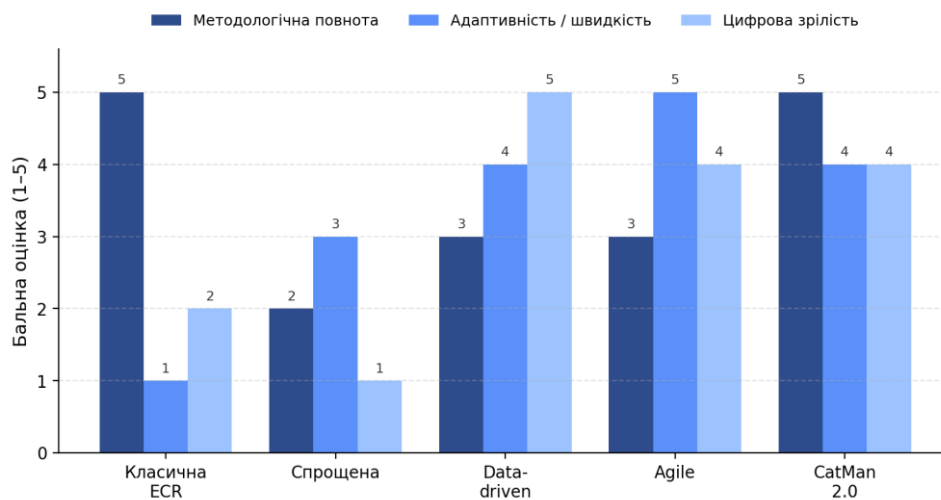


Рис. 1. Порівняльна бальна оцінка моделей категорійного менеджменту

Джерело: розроблено автором.

Рис. 1 наочно показує компроміси. Класична ECR недосяжна за методологічною повнотою, але провалюється за адаптивністю й цифровою зрілістю – це інструмент стабільності, а не швидкості. Дивлячись на реалії українського ритейлу, який має досить гнучкою адаптуватися до зовнішніх обставин, використання такої моделі можливо тільки для великих національних мереж. Data-driven і agile, навпаки, виграють у гнучкості та роботі з даними, поступаючись у строгості процедури. CatMan 2.0 не лідирує в жодному окремому вимірі, зате має найрівніший профіль – без провальних зон. Вибір цієї моделі гарантує win-win стратегію для обох сторін співпраці. Постачальник (виробник) зацікавлений не тільки у постачанні свого продукту, а й в просуванні, чи допомагає ритейлу та разом з ним розділяє відповідальність.

Повне зіставлення за всіма вісьма критеріями подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Компаративна характеристика моделей категорійного менеджменту

Критерій	Класична ECR	Спрощена	Data-driven	Agile	CatMan 2.0
Методологічна повнота	Висока	Низька	Середня	Середня	Висока
Ресурсомісткість	Висока	Низька	Висока	Середня	Висока
Швидкість/адаптивність	Низька	Середня	Висока	Дуже висока	Висока

Вимоги до даних	Середні	Низькі	Дуже високі	Високі	Високі
Інтеграція з постачальниками	Висока	Низька	Середня	Середня	Дуже висока
Орієнтація на споживача	Середня	Низька	Висока	Висока	Дуже висока
Придатність до omnichannel	Низька	Низька	Висока	Дуже висока	Висока

Джерело: складено автором.

Головний висновок із порівняння: ідеальної моделі немає, є доречна для конкретної ситуації. ECR дає лад і відтворюваність, але платою стає швидкість – для мережі з частими промо це може бути критично [1; 2]. Спрощена модель дешева і зрозуміла навіть без аналітичного відділу, проте легко скочується до рішень «на око» [5]. Data-driven прибирає суб'єктивність, та вимагає інвестицій: впровадження аналітичної платформи й налаштування даних для середньої мережі — це місяці роботи й бюджет, який не кожен регіональний гравець потягне [3]. Agile дає максимальну гнучкість, але без зрілої командної культури швидко перетворюється на хаос [6]. CatMan 2.0 виграє на партнерстві з постачальником, однак тримається на довірі – варто одній стороні почати «тягнути ковдру на себе», і модель розсипається [7; 9]. Зведення переваг і обмежень – у таблиці 2.

Таблиця 2

Переваги та обмеження моделей категорійного менеджменту

Модель	Переваги	Обмеження
Класична ECR	Системність, повнота, прозорість і відтворюваність процесу	Висока трудомісткість, повільність, бюрократизація
Спрощена	Доступність, низька вартість, простота впровадження	Поверхневість аналізу, ризик суб'єктивних рішень
Data-driven	Об'єктивність, точність прогнозів, автоматизація	Високі інвестиції, залежність від якості даних
Agile	Швидкість, гнучкість, постійне тестування гіпотез	Потреба у зрілій культурі, ризик хаотичності
CatMan 2.0	Партнерство, shopper-centricity, omnichannel-інтеграція	Складність координації, потреба у взаємній довірі

Джерело: складено автором.

Як обирати модель на практиці? Орієнтуватися варто на масштаб, формат, цифрову зрілість і стратегічні цілі. Невеликій локальній мережі (умовно 5–15 магазинів) логічно стартувати зі спрощеної моделі й поступово додавати елементи аналітики в міру накопичення даних. Великому національному рітейлеру зі сталим асортиментом – взяти ECR за методологічний каркас і паралельно його цифровізувати. Гравцеві з розвиненою програмою лояльності (мільйони активних карток) пасуватиме data-driven підхід. Для рітейлера, що активно розвиває e-commerce та omnichannel, доречнішою буде agile-модель. А мережам із сильними прямими контрактами з виробниками варто придивитися до CatMan 2.0. На практиці чисті моделі трапляються рідко — частіше це гібрид: методологія від ECR, аналітика від data-driven, ітеративність від agile. Така комбінація дозволяє прикрити слабкі місця кожного окремого підходу [6; 9; 10].

Висновки. Порівняння п’яти моделей за єдиною системою з восьми критеріїв показало, що вони розходяться насамперед у трьох речах — повноті методології, ціні впровадження та здатності швидко адаптуватися. Універсальної моделі немає й бути не може. ECR досі лишається своєрідним еталоном строгості, але вимоги цифрової економіки та omnichannel краще закривають data-driven, agile і CatMan 2.0.

Звідси головна теза: модель не обирають «у вакуумі» — її диктують масштаб, формат і цифрова зрілість конкретного рітейлера. І найперспективніший шлях — не сліпо копіювати одну модель, а збирати гібрид під власні потреби. Подальші дослідження варто спрямувати на розроблення кількісної методики, яка дозволила б рахувати економічний ефект від упровадження тієї чи іншої моделі — поки що цей бік питання лишається радше якісним, ніж вимірюваним.

Список використаних джерел:

1. Harris B., Singh G. Category Management: The Eight-Step Process. The Partnering Group, 2018. 312 p.
2. Efficient Consumer Response Europe. Category Management Best Practices Report. Brussels: ECR Europe, 2019. 148 p.
3. Nielsen IQ. The Future of Category Management: Data-Driven Retail. New York: NielsenIQ, 2022. 96 p.
4. Дроздова О. Г. Категорійний менеджмент у системі управління торговельним підприємством. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 45–51.
5. Балабан П. Ю., Балабан М. П. Управління асортиментом у роздрібній торгівлі: категорійний підхід. Полтава: ПУЕТ, 2020. 264 с.

6. McKinsey & Company. Reimagining Category Management in a Digital Age. McKinsey Insights, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
7. Category Management Association. CatMan 2.0: The New Standard for Category Management. Chicago: CMA, 2021. 180 p.
8. Лілик С. М. Категорійний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності ритейлу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 112–124.
9. Bain & Company. Winning in Retail: The Shopper-Centric Category Strategy. Boston: Bain & Company, 2022.
10. Verra G. J. Category Management: A Matter of Joint Optimisation. Breukelen: Nyenrode University Press, 2017. 88 p.
11. O'Brien J. Category Management in Purchasing: A Strategic Approach to Maximize Business Profitability. London: Kogan Page, 2019. 320 p.
12. Котлер Ф. Основы маркетингу / пер. з англ. Київ: КМ-Букс, 2018. 528 с.
13. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ: Фоліо, 2020. 368 с.
14. Category Management – Yesterday, Today & Tomorrow. An ECR Community Review of Current Practices in Category Management. ECR Community, 2021. 64 p.
15. Vidović A. Categories of Management in Retail Enterprises. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*. 2018. Vol. 7, No. 1. P. 14–27.
16. Хурдей В. Д. Удосконалення бізнес-процесу категорійного менеджменту підприємств торгівлі. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42). С. 88–97.
17. Шарко В., Гавенко М., Кривещенко В. Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом. *Економіка та суспільство*. 2025. № 1. С. 55–63.

Marianna SAMSONOVA

Ph.D. Student,

Odesa National Maritime University,

Odesa, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0006-6360-724X>
samsonovam87@gmail.com

COMPARATIVE ANALYSIS OF CATEGORY MANAGEMENT MODELS IN RETAIL

Abstract. *The article provides a comprehensive comparative analysis of the principal category management models applied in modern retail business. The relevance of the study stems from intensifying competition, the shortening of product life cycles, growing consumer expectations, and the rapid digitalization of sales channels, which together render traditional approaches to assortment administration insufficient. Under these conditions, category management, which treats a product category as a strategic business unit with its own strategy, budget, and performance indicators, has become the industry's response to the need for systemic management of product groups.*

The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of the main category management models in retail and to determine the conditions for their effective application. The author systematizes the theoretical foundations and the evolution of the concept from the classic eight-step ECR model to modern data-driven, agile, and collaborative approaches, and develops a unified system of comparison criteria.

The methodological basis of the study is a multi-criteria comparative analysis. Five key models – the classic ECR model, the simplified model, the data-driven model, the agile model, and the collaborative CatMan 2.0 model – are compared across eight criteria: methodological completeness, resource intensity, decision-making speed, requirements for data and IT infrastructure, the level of supplier integration, shopper-centricity, personnel qualification requirements, and suitability for an omnichannel environment.

The findings demonstrate that none of the models is universally optimal. The classic ECR model ensures methodological rigor but is resource-intensive; the data-driven model maximizes objectivity at the cost of high investment; the agile model provides the highest adaptability but requires a mature organizational culture; and the CatMan 2.0 model achieves the best balance between shopper-centricity and supplier partnership. The author concludes that the choice of a model should be contextual and determined by the scale, format, and digital maturity of the retailer, while the most promising direction is the development of hybrid models. Recommendations for selecting the optimal model are proposed.

Keywords: *category management, retail, ECR, category role, assortment policy, retail chain, consumer value, omnichannel.*

Надійшла до редакції: 01.05.2026

Пройшла рецензування: 15.05.2026

Прийнята до друку: 22.05.2026

Опублікована: 29.05.2026