

-
- conomic Growth. *Innovations*, no. 7, pp. 27–33 (in Russian).
- Tansley A. (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, vol. 16, no. 4, pp. 284–307.
- Teece D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350.
- Ugnich E.A. (2016). Ecosystem approach to the study of innovation processes. *Russia in the global economy: challenges and development institutions: proceedings of the III International political economic congress and VI International scientific and practical conference*. Vol. 2. Ed. by M.A. Borovskoy, Yu.M. Osipova, A.V. Buzgalina, A.Yu. Arkhipova. Rostov-on-Don: SFEDU, pp. 92–96 (in Russian).

Manuscript received 03.09.2019

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ КОМПАНИИ: ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД И КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

К.М. Ильенкова

DOI: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-136-152

Цель данной работы заключается в проведении сравнительного анализа существующих подходов к управлению ассортиментной политикой компании (традиционный подход и категорийный менеджмент), определении их основных отличий, выявлении преимуществ и недостатков, а также степени распространения каждого. В статье даются краткое описание и определения понятий, связанных с существующими подходами к управлению ассортиментной политикой компании. На основании 17 критериев дается сравнительный анализ подходов, позволяющий выявить их основные отличия. По результатам опроса 18 категорийных менеджеров из торговых сетей УрФО выявлено, что в настоящее время в торговых сетях УрФО активно внедряется категорийный менеджмент, постепенно замещая собой традиционный подход. Однако в чистом виде торговые сети УрФО не применяют ни традиционного подхода, ни категорийного менеджмента, что демонстрирует преобладание смешанных форм управления ассортиментной политикой торговых сетей. При этом степень распространения данных подходов в различных торговых сетях существенно различается. Проведенное нами исследование позволило выявить большой потенциал для дальнейшего развития и роста торговых сетей УрФО,

© Ильенкова К.М., 2019 г.

Ильенкова Каролина Михайловна, аспирантка, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург; руководитель департамента закупок, категорийного менеджмента и маркетинга, ООО «Зоолэнд», Екатеринбург, Россия, reiz@inbox.ru

что позволит им получить более высокие финансовые результаты от торговой деятельности.

Ключевые слова: сравнительный анализ, категорийный менеджмент, категорийный менеджер, традиционный подход, розничная торговля, розничная сеть, ритейлер, торговая сеть, ассортиментная политика, управление ассортиментом, потребности покупателей.

JEL: M00, M31, L81.

ВВЕДЕНИЕ

С середины XX в. наблюдаются существенные изменения в развитии торговли, ускоряются бизнес-процессы: наблюдаются структурные изменения в торговых компаниях, появляются новые форматы розничной торговли, происходит глобализация экономики, разработка и внедрение новых информационных технологий во все сферы экономики, а также возрастают требования и ожидания покупателей. В связи с усилением конкуренции в результате появления новых игроков, а также меняющейся экономической ситуацией, возрастает потребность в принципиально новом подходе, который позволил бы торговым компаниям развиваться в новых экономических реалиях. На фоне всех этих изменений появляются такие инструменты повышения продаж, как маркетинг и мерчендайзинг; совершенствуются методы планирования и прогнозирования; оптимизируются системы поставок («точно в срок») и др. Однако зарождающиеся и активно развивающиеся инструменты еще не оформились в единый подход. Их использование имеет эпизодический и бессистемный характер. К началу 1990-х гг. складывается новый подход к управлению ассортиментной политикой компании – категорийный менеджмент (управление товарными категориями), основанный на маркетинге взаимоотношений и использовании наиболее эффективных маркетинговых инструментов.

Сегодня категорийный менеджмент все активнее внедряется в практику торговых

компаний по всему миру, в том числе и в России. Однако до сих пор существует немало торговых организаций, которые продолжают работать по принципам традиционного подхода. В связи с этим автор ставит перед собой цель провести сравнительный анализ этих подходов, определить их основные отличия, преимущества и недостатки, а также выявить степень распространения каждого из них.

Задачи нашего исследования.

1. Дать определения понятиям и раскрыть суть традиционного подхода и категорийного менеджмента.

2. Провести сравнительный анализ традиционного подхода и категорийного менеджмента.

3. Опросить действующих категорийных менеджеров торговых сетей УрФО и дать оценку результатам.

4. Подвести итоги, определить степень распространения указанных подходов и сформулировать предложения для применения наиболее эффективного и результативного подхода к управлению ассортиментной политикой компании.

ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ КОМПАНИИ

Традиционный подход к управлению ассортиментной политикой компании сложился исторически. Изучение его теоретико-методологических аспектов в научном сообществе началось во второй половине XX в. Для более детального изучения подходов к управлению этим направлением ассортиментной политикой компании сначала определим понятие «ассортиментная политика».

Ассортиментная политика состоит в выделении набора ассортиментных групп, которые являются наиболее предпочтительными с точки зрения обеспечения экономической эффективности торговой компании в стра-

тегическом и тактическом периодах (Асаул, 2005). Таким образом, при управлении ассортиментной политикой компании в основе традиционного подхода лежит *транзакционный маркетинг*, который основан на краткосрочном взаимодействии с покупателем (привлечение покупателей низкой ценой, упаковкой, различными приемами поощрения, сервисом). Данной концепции свойственно управление отношениями с поставщиками на операционном и рутинном уровне (Куш, 2006). Подход ориентирован прежде всего на заключение и проведение сделок с покупателями без установления долгосрочных отношений. Он характеризуется слабыми социальными связями сторон и ограниченными коммуникациями (Иванов, Юлдашева, 2004). Цель торговой сети заключается в увеличении выручки и прибыли в краткосрочной перспективе путем получения маркетинговых платежей от поставщиков за счет выполнения плана закупки, продажи пространства полок, размещения дополнительного оборудования и многого другого.

В отечественной научной литературе данный подход также называют товарным менеджментом (Киселев, Николаева, 2013), торговым менеджментом (Снегирева, 2007), традиционной системой закупок (Сысоева, Бузукова, 2015; Безрукова, Шохирева, 2017), традиционным подходом (Попов, Балакирев, 2010). Согласимся с видением Е.В. Попова и С.В. Балакирева, – они определяют эти направления как «традиционный подход».

В настоящее время в зарубежной и отечественной научной литературе не существует определения понятия «традиционный подход». На основании глубокого изучения данной темы мы определяем *традиционный подход* как управление ассортиментной политикой компании, нацеленное на максимальное получение выручки и прибыли в краткосрочной перспективе.

Важно отметить, что данный подход сформировался и применялся в чистом виде до середины XX в. Далее на фоне активного поиска новых инструментов повышения про-

даж и развития современных методов в области маркетинга, мерчендайзинга, ценообразования и др. наблюдается размывание данного подхода. И лишь к началу 1990-х гг. формируется новый подход к управлению ассортиментной политикой компании – категорийный менеджмент, основанный на лучших практиках управления ассортиментной политикой компании, сформировавшихся к тому времени.

УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ «КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

На основании изучения имеющихся зарубежных и отечественных источников литературы автор систематизировала и классифицировала существующие подходы к определению понятия «*категорийный менеджмент*» следующим образом (Ильенкова, 2018b, 2019):

1. Категорийный менеджмент состоит в управлении категориями товара, нацеленном на удовлетворение потребностей покупателей (Nielsen, 1992).

2. Категорийный менеджмент представляет собой управление категориями, нацеленное на увеличение продаж и прибыли торговой компании путем удовлетворения потребностей покупателей (Jaervinen, 2010).

3. Категорийный менеджмент выглядит как сотрудничество торговых сетей с производителями. В основе сотрудничества и увеличения размера продаж компаний лежит управление товарными категориями и максимальное удовлетворение потребностей покупателей. Сторонники данного подхода акцентируют внимание на сотрудничестве между торговой сетью и поставщиками/производителями, что позволяет существенно повысить выгоду для всех участников цепочки создания ценности (производитель, поставщик, торговая компания, покупатель)

(IDDA, 1993; Joseph, 1996; Dussart, 1998; Сысоева, Бузукова, 2015).

4. Категорийный менеджмент представляет собой сотрудничество торговых партнеров и выделение «капитана категории» с целью совместного определения оптимальной политики управления товарными категориями для обеспечения максимизации прибыли и удовлетворенности покупателя (Europe ECR, 1997; Буянова и др., 2007–2008; Попенкова, 2015).

Таким образом, все описанные выше подходы подчеркивают важность процесса управления товарными категориями путем его систематизации. Опора на системную парадигму позволяет переосмыслить и переоценить содержание различных направлений теории и практики менеджмента, а также применить новые аспекты в управлении компанией (Клейнер, 2008).

На основании описанных выше подходов к определению категорийного менеджмента, имеющих в каждом из них преимуществ и недостатков, а также описанных выше тенденций рынка и активно развивающейся концепции маркетинга взаимоотношений, в рамках которой формируется категорийный менеджмент, мы считаем целесообразным уточнить существующие определения этого понятия следующим образом. *Категорийный менеджмент* – это стратегический системный подход к управлению товарными категориями, основанный на построении долгосрочных и взаимовыгодных отношений между всеми участниками цепочки создания ценности, нацеленный на максимальное удовлетворение потребностей конечных покупателей, а также увеличение продаж и прибыли всех участников цепи поставок в рамках определенной категорийным менеджером торговой сети политики развития товарных категорий. Таким образом, категорийный менеджер торговой сети определяет структуру категории товаров на основании дерева решений покупателей и тенденций рынка, он же формирует политику ценообразования, управления полочным пространством, а также определяет марке-

тинговые мероприятия и пути их реализации. В рамках обозначенных условий все участники цепи создания ценности ищут варианты и пути совместного увеличения продаж и сокращения расходов за счет повышения потребительской ценности товара (Шуенкова, 2019).

Суть данного подхода заключается в увеличении выручки и прибыли, при этом торговые компании ориентируются прежде всего на потребности покупателей и в рамках этого выстраивают эффективную систему взаимодействия с производителями (Шуенкова, 2019), основанную на *маркетинге взаимоотношений*. Деятельность любого отдела должна быть направлена на повышение эффективности работы всей компании (Ильенкова, 2019).

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ АССОРТИМЕНТОЙ ПОЛИТИКОЙ КОМПАНИИ: ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД И КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

На основании изучения отечественной и зарубежной литературы проведем сравнительный анализ традиционного подхода и категорийного менеджмента (табл. 1).

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ТРАДИЦИОННОГО ПОДХОДА И КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Таким образом, проведенный нами анализ демонстрирует существенную разницу между описываемыми подходами как на уровне организации всех внутренних процессов деятельности компании, так и при построении отношений с партнерами в цепи создания ценности. Активно описываемая

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционного подхода и категорийного менеджмента

Критерий сравнения	Традиционный подход	Категорийный менеджмент
Основной фокус	Бренды и товар	Потребности покупателей (AC Nielsen, 1992; Europe ECR, 1997; The Partnering Group, 1995)
Систематизация и классификация товаров	Систематизация и классификация товаров для более удобного управления ими менеджерами по закупкам прежде всего в разрезе брендов	Категоризация товаров, согласно потребности покупателей, в разрезе товарных категорий (AC Nielsen, 1992; Europe ECR, 1997; The Partnering Group, 1995)
Ответственный сотрудник (Сысоева, Бузукова, 2015)	Менеджер по закупке заказывает товар у закрепленных за ним поставщиков (независимо от категорий), товаровед	Категорийный менеджер отвечает за закрепленные за ним товарные категории (AC Nielsen, 1992)
Тип организационной структуры (Снегирева, 2007; Сысоева, Бузукова, 2015; Попов, Балакирев, 2010)	Линейно-функциональная структура. Четкое разделение труда, установленная иерархия управления. Ориентация на выполнение должностных инструкций и формальных обязанностей. Процесс закупок состоит: 1) в своевременном размещении заказов; 2) поддержании необходимого товарного запаса, ввода новинок; 3) ввода новинок, рекомендованных поставщиками и производителями (Ильенкова, 2019)	Матричная организационная структура, предполагающая самостоятельное принятие решений и координацию деятельности по горизонтали. Ориентация на результат – вся деятельность нацелена на увеличение выручки и прибыли компании путем максимального удовлетворения потребностей покупателей
Объект управления (Сысоева, Бузукова, 2015; Киселев, Николаева, 2013; Попов, Балакирев, 2010; Снегирева, 2007)	Управление ассортиментом/товаром, закупкой товаров. Ресурсы компании/торговой сети между товарами не распределяются	Управление товарными категориями как бизнес-единицами согласно потребности покупателей. Распределение ресурсов компании/торговой сети по товарным категориям (AC Nielsen, 1992; Europe ECR, 1997; The Partnering Group, 1995)
Формирование ассортиментной матрицы (Попов, Балакирев, 2010; Снегирева, 2007)	Решение о вводе и выводе товаров из матрицы определяется с применением основных инструментов тактического анализа (ABC, анализ прибыли, рентабельности и др.) в рамках брендов, а также возможности получения платы за листинг ¹ (от поставщика)	В торговую сеть вводятся товары: 1) имеющие высокие продажи в портфеле поставщика (ТОП-продажи), но отсутствующие в матрице торговой сети; 2) предполагающие медиасопровождение; 3) удовлетворяющие определенные потребности покупателей в рамках дерева принятия решения, отсутствующие в торговой сети на момент ввода товара в матрицу; 4) необходимость которых в матрице торговой сети определяет категорийный менеджер; 5) путем ротации ассортимента с учетом стратегического, ролевого и тактического анализа в рамках товарной категории
Основание для принятия решений (Снегирева, 2007)	Концептуальные навыки руководства, не требующие глубокой оценки и сложных расчетов. При необходимости анализ и пересмотр ассортимента	Регулярный анализ, основанный на статистических методах контроля, анализа и регулировании; пересмотр структуры и состава категорий в рамках стратегии, роли и тактики в отношении конкретной товарной категории (AC Nielsen, 1992; Europe ECR, 1997; The Partnering Group, 1995)
Цель закупа (Попов, Балакирев, 2010; Снегирева, 2007)	Получить максимальную выручку и прибыль в краткосрочном плане (маркетинговые платежи от поставщиков за выполнение планов закупок, продажа пространства полок; размещение дополнительного оборудования и др.)	Получить максимальную выручку и прибыль; увеличить объем и скорость продвижения (трафика) товаров по торговой сети за счет удовлетворения потребностей покупателей и обеспечения бесперебойных поставок наиболее востребованных товаров

Продолжение табл. 1

Критерий сравнения	Традиционный подход	Категорийный менеджмент
Логика закупок товара (Сысоева, Бузукова, 2015; Киселев, Николаева, 2013; Попов, Балакирев, 2010)	Закупки осуществляются на основании: 1) статистики продаж; 2) запросов магазинов; 3) наиболее выгодных условий поставки (низкая цена, отсрочка платежей, бесплатная доставка и др.); 4) возможности выполнения плана закупок и получения маркетинговых выплат (бонусных выплат поставщиком торговой сети за выполнение плана закупок по итогу отчетного периода на основании маркетингового договора) от поставщика. Следствие – продажа закупленного товара ²	Закупки товара осуществляются на основании статистики продаж торговой сети, а по новинкам – данных поставщика о топ-продажах. Закупки основаны на данных о продажах
Способ поставки и распределения товара по магазинам	Редкие поставки товара осуществляются силами поставщиков до каждой торговой точки в большом объеме (кратно упаковке). Отсутствие у торговых сетей возможности содержать собственные распределительные центры	Создание собственных распределительных центров торговой сети с целью: 1) осуществления регулярной поставки товара в торговые точки согласно потребности каждого конкретного магазина; 2) сокращения времени между поставками; 3) увеличения продаж за счет постоянного наличия востребованного товара на полке конкретного магазина в сети; 4) сокращения сумм замороженных (в торговой сети) денежных средств; 5) сокращения объема неликвидных товаров
Ценообразование (Сысоева, Бузукова, 2015)	Централизованное установление цен на основании плановой средней наценки торговой сети, в том числе возможна дифференциация наценок в разрезе брендов. Наценка устанавливается с учетом ожидаемого дохода и фактических расходов компании	На каждую категорию устанавливается определенная плановая наценка. Наценка устанавливается с учетом ожидаемого дохода и фактических расходов компании, мониторинга конкурентов, тенденций рынка, покупательского спроса. Формируется дифференцированное ценообразование на товары-индикаторы на основании мониторинга конкурентов
Выкладка товара (мерчендайзинг)	Основные принципы, применяемые при формировании выкладки товара: 1) продажа пространства полок поставщикам, в том числе размещение дополнительного оборудования; 2) объем полочного места под товарные категории определяется исходя из объема проданных полок; оставшееся пространство директор магазина обычно заполняет товаром по своему усмотрению; 3) выкладка товара на основе субъективного мнения товароведа; 4) выкладка товаров определенных брендов по планограммам поставщиков силами мерчендайзеров поставщиков; 4) на лучшие места выкладываются слабо реализуемые (неликвидные) товары, которые были ранее закуплены в большом объеме и показывают слабые продажи	Основные принципы, применяемые при формировании выкладки товара: 1) пространство полок под каждую товарную категорию определяется исходя из ее фактического объема продаж; 2) товар выкладывается на основании планограмм торговой сети, которые составляются на основании продаж и тенденций рынка, положений теории мерчендайзинга; 3) на лучшие места в категории (например, на торцевые стеллажи) выкладывается акционный товар, предварительно заявленный в листовке (каталоге); 4) товары выкладываются сотрудниками магазина и мерчендайзерами поставщиков исключительно на основании планограмм торговой сети

Окончание табл. 1

Критерий сравнения	Традиционный подход	Категорийный менеджмент
Маркетинговые мероприятия	1. Ценовые маркетинговые мероприятия: 1.1. Позиции на акцию определяет поставщик; 1.2. Распродажа закупленных ранее и нераспроданных товаров. нераспроданных (неликвидных) товаров. 2. Отсутствие неценовых маркетинговых мероприятий	Ценовые маркетинговые мероприятия: 1) категорийный менеджер на основании статистики продаж товаров, тенденций рынка, рекомендаций поставщиков определяет позиции для акции; 2) активное привлечение покупателей в ходе неценовых маркетинговых мероприятий
Взаимодействие с поставщиками (Сысоева, Бузукова, 2015; Попов, Балакирев, 2010; Снегирева, 2007)	Управление отношениями с поставщиками на операционном уровне (Куш, 2006). Работа имеет рутинный характер без установления долгосрочных отношений (транзакционный маркетинг). Большое число поставщиков и закупки товаров осуществляется на наиболее выгодных условиях	Построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками (Третьяк, 2006; Иванов, Юлдашева, 2004). Сотрудничество участников цепи поставок на всех этапах: закупка товара, анализ продаж, обмен информацией, выкладка товаров и др.
Уровень принятия стратегических и тактических решений (Сысоева, Бузукова, 2015)	Многие решения принимаются на уровне сотрудников магазина: выкладка товаров, пожелания по структуре ассортимента и объему закупки товаров, ценообразованию (мониторинг конкурентов, расположенных в ближайшем окружении конкретного магазина)	Все решения принимаются на уровне категорийного менеджера (стратегическое планирование и тактические мероприятия: управление ассортиментом, ценообразование, маркетинговые мероприятия, мерчендайзинг). Категорийный менеджер контролирует реализацию данных решений ответственными сотрудниками магазина
Информационные системы	Используются простейшие системы расчета и анализа данных (Ильенкова, 2019)	Используются современные системы расчета и анализа данных, планирования и прогнозирования (Car, Coy, 2011; Stanton, 2013)
Суть подхода	Тактика	Стратегия (AC Nielsen, 1992; Europe ECR, 1997; The Partnering Group, 1995)

¹ Листинг (от англ. listing – внесение в список) – возможность продавать товар в торговой точке, т.е. введение нового товара в матрицу торговой сети. Листинг в торговую сеть может осуществляться несколькими способами: путем прямой продажи, предоставления бесплатного продукта, оплаты стоимости «входа», проведения единовременных акций, реализацию программ лояльности и др.

² Торговая сеть сформирует 3–6-месячный товарный запас с целью выполнения плана закупок и получения одноразового бонуса. При этом не учитывается, что денежные средства остаются замороженными, не оборачиваются, полочное пространство занято и не может использоваться для получения средств от дополнительных продаж, осуществлять выплаты банкам по кредитным обязательствам. Иными словами, производится односторонняя оценка выгод, и чаще всего данные мероприятия являются для торговых сетей убыточными.

Источники: Составлено автором.

в иностранных источниках литературы эффективность категорийного менеджмента была подтверждена практикой внедрения данного подхода в работу отечественной региональной торговой сети (Ильенкова, 2018а). Это свидетельствует о том, что категорийный менеджмент – новый, альтернативный подход, который позволяет более результативно управлять ассортиментной политикой компании и за счет максимального удовлетворения потребностей покупателей увеличивать при-

быль и выручку компании. При этом традиционный подход длительное время был основой успешного развития торговых компаний. В рамках данного подхода были заложены основы всех инструментов повышения продаж и методов анализа статистических данных, что легло в основу категорийного менеджмента. Таким образом, важность данного подхода нельзя недооценивать, поскольку все лучшее из традиционного подхода применяется в категорийном менеджменте. В качестве продол-

жения данного исследования видится целесообразным выявить уровень распространения каждого из описываемых подходов в торговых сетях.

Для определения уровня распространения описываемых подходов автор провела опрос действующих категорийных менеджеров торговых сетей Уральского федерального округа (УрФО). Выделенные ранее 17 критериев сравнения были использованы как основа для формирования опросного листа. По каждому элементу категорийного менеджмента в конкретной торговой сети, в которой занят респондент, было предложено оценить ее деятельность по трехбалльной шкале, а также дать более детальные комментарии, что позволило минимизировать степень субъективизма в ответах респондентов, а также исключить возможность недопонимания сути данных подходов участниками опроса.

В статье используются данные опроса 18 категорийных менеджеров из торговых сетей УрФО: «Яблоко», «Галамарт», «Монетка», «Райт», «Плюс», «Оптима», «Квартал», «Пигмалион», «Анстер». Торговые точки ритейлеров расположены в различных городах, однако их большая часть находятся внутри УрФО. Головной офис исследуемых торговых сетей находится в г. Екатеринбург, а все менеджеры товарных категорий, принимающие в отношении них решения, находятся в головном офисе.

Опрос проводился автором в 2018 г. в Екатеринбурге. Выборочная совокупность включает крупные («Монетка», «Райт», «Галамарт», «Оптима»), средние («Яблоко», «Плюс», «Анстер») и мелкие («Квартал», «Пигмалион») торговые сети. В выборке участвуют менеджеры, работающие в различных сферах торговли: продовольственные товары («Яблоко», «Монетка», «Райт»), промышленные товары («Галамарт»), товары массового потребления и косметика («Оптима», «Плюс», «Квартал», «Пигмалион»), зоотовары («Анстер»). У большей части торговых сетей в ассортименте имеются товарные категории из различных сфер торговли без ярко выраженной специализации. Поэтому респондентов

просили указывать основные товарные категории, которыми они управляют. Это гарантировало большую точность ответов и понимание респондентами сути задаваемых им вопросов.

Сформулируем основные гипотезы нашего исследования.

Гипотеза 1. В современной розничной торговле отсутствуют торговые сети, применяющие один из описываемых подходов.

Гипотеза 2. Размер торговой сети положительно влияет на стремление внедрять категорийный менеджмент в силу большей возможности более крупных участников рынка контролировать условия реализации данного подхода.

Гипотеза 3. Размер торговой сети положительно влияет на уровень навыков и знаний в области категорийного менеджмента в силу наличия у более крупных компаний больших ресурсов для обучения своих сотрудников, мониторинга и следования последним тенденциям рынка.

Гипотеза 4. Размер торговой сети определяет нацеленность на маркетинговые платежи (элемент традиционного маркетинга) в силу лучшей позиции на переговорах у крупных ритейлеров.

Гипотеза 5. Категорийным менеджерам предоставляется высокий уровень свободы в принятии решений и ответственности за принимаемые ими решения.

На основании сформированного нами опросного листа был проведен опрос среди действующих категорийных менеджеров торговых сетей, описанных выше, информация была систематизирована по каждой торговой сети (табл. 2) и подходу в целом (табл. 3).

Проанализируем полученные нами результаты.

Начнем с такого основного критерия, как потребитель. По результатам опроса мы выяснили, что 22% торговых сетей действительно ориентированы на потребности покупателей. И все действия и мероприятия направлены на выявление и удовлетворение потребностей покупателей; 56% респондентов отметили, что торговые сети ориентиру-

Таблица 2
Результаты опроса категорийных менеджеров торговых сетей

Критерий сравнения	«Монетка»	«Яблоко»	«Райт»	«Оптим»	«Плюс»	«Квартал»	«Пигмалион»	«Галамарт»	«Анстер»	Максимальный балл
Основной фокус	1	1	1	2	1	0	0	2	1	2
Систематизация и классификация товаров	2	2	2	2	2	0	0	1	1	2
Ответственный сотрудник	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
Тип организационной структуры	2	2	2	2	1	0	0	2	2	2
Объект управления	1	1	1	2	1	0	0	1	1	2
Формирование ассортиментной матрицы	2	2	2	2	1	0	0	2	2	2
Основание для принятия решений	2	1	2	2	1	0	0	2	2	2
Цель закупки	1	1	1	2	1	0	0	1	1	2
Логика закупки товара	2	2	2	2	1	0	0	1	1	2
Способ поставки и распределения товара по магазинам	2	0	2	2	2	0	0	2	2	2
Ценообразование	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Выкладка товара (мерчендайзинг)	2	1	2	2	2	0	0	2	1	2
Маркетинговые мероприятия	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Взаимодействие с поставщиками	1	1	1	2	0	0	0	1	1	2
Уровень принятия стратегических и тактических решений	2	2	2	2	1	0	0	2	2	2
Информационные системы	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Суть подхода	1	1	1	2	0	0	0	1	1	2
Итого	26	22	26	33	19	3	3	25	23	34
Итого, %	76	68	76	91	56	12	12	74	71	100

Источники: Составлено автором.

ются на потребности покупателей, однако не в полной мере, действуя в определенных ситуациях в ущерб интересам покупателей и ставя своим приоритетом получение краткосрочного результата. В 22% случаев выявлено отсутствие такой цели, как удовлетворение потребностей покупателей. Основной целью здесь

было получение прибыли в краткосрочном периоде при отсутствии долгосрочного стратегического планирования работы торговой сети и категорий в частности.

Более половины (56%) торговых сетей систематизируют и классифицируют товары по категориям; 22% начинают применять

Таблица 3

Сравнительный анализ распространения традиционного подхода и категорийного менеджмента

Критерий сравнения	Традиционный подход, число ТС	Смешанная форма, число ТС	Категорийный менеджмент, число ТС	Итого / число ТС	Традиционный подход, %	Смешанная форма, %	Категорийный менеджмент, %
Основной фокус	2	5	2	9	22	56	22
Систематизация и классификация товаров	2	2	5	9	22	22	56
Ответственный сотрудник	0	8	1	9	0	89	11
Тип организационной структуры	2	1	6	9	22	11	67
Объект управления	2	6	1	9	22	67	11
Формирование ассортиментной матрицы	2	1	6	9	22	11	67
Основание для принятия решений	2	2	5	9	22	22	56
Цель закупки	2	6	1	9	22	67	11
Логика закупки товара	2	3	4	9	22	33	44
Способ поставки и распределения товара по магазинам	3	0	6	9	33	0	67
Ценообразование	0	2	7	9	0	22	78
Выкладка товара (мерчендайзинг)	2	2	5	9	22	22	56
Маркетинговые мероприятия	0	2	7	9	0	22	78
Взаимодействие с поставщиками	3	5	1	9	33	56	11
Уровень принятия стратегических и тактических решений	2	1	6	9	22	11	67
Информационные системы	8	1	0	9	89	11	0
Суть подхода	3	5	1	9	33	56	11
Итого	37	52	64	153	24	34	42
Итого, %	24	34	42	100			

Источники: Составлено автором.

данный элемент категорийного менеджмента, а 22% не считают это целесообразным.

В части ответственности категорийных менеджеров лишь 11% торговых сетей дают категорийным менеджерам полную свободу решений и возлагают на них всю ответственность; 89% респондентов отметили, что они в той или иной мере свободны принимать решения. Однако при этом требуется дополнительное согласование действий с руководством компании. Во всех торговых сетях наблюдается пересечение функций смежных

отделов, что ведет к конфликтным ситуациям и неспособности сотрудников в полной мере работать для достижения результата.

Тип организационной структуры компании: в 22% случаев зафиксирована линейно-функциональная структура компании, где должность категорийного менеджера является формальной. Фактически эти сотрудники выполняют роль специалистов по закупкам в рамках своей должностной инструкции. Небольшая доля (11%) респондентов отметила смешанный тип организационной структуры

своей компании, когда в линейно-функциональной структуре прослеживаются элементы матрицы. Так, подавляющая часть (67%) торговых сетей имеют матричную организационную структуру с различной степенью развития.

В то же время категории, требующие полноценного управления на всех этапах работы, рассматриваются как отдельные бизнес-единицы лишь в 11% торговых сетях, в 67% случаев данный принцип работы применяется частично, а в целом решения часто принимаются без учета специфики, роли, стратегии и тактики каждой товарной категории. В 22% торговых сетей товарные категории вообще не рассматриваются как бизнес-единицы.

В свою очередь, в 67% случаев ведется активная и регулярная работа с ассортиментной матрицей, проводится количественный и качественный анализ категорий, в случае необходимости актуализируется дерево принятия решений. При этом 11% респондентов сообщили, что работа с ассортиментом, хотя и ведется, но не в полном объеме. Чаще всего причиной этого респонденты называют отсутствие необходимой информации и ресурсов для ее получения. Примерно пятая часть опрошенных (22%) отметили отсутствие регулярной работы с ассортиментом, особенно системного и всестороннего анализа категорий.

Основанием для принятия решений в 56% случаев является глубокий и регулярный анализ текущей ситуации, утвержденных стратегий, ролей и тактик в отношении категорий товаров. Для 22% торговых сетей анализа не требуется, и все решения принимаются на основе концептуальных навыков руководства. Примерно столько же (22%) опрошенных указали на смешанную основу для решений – в том числе анализ, однако окончательное решение принимает руководство.

Что касается цели закупки товаров, то 11% опрошенных обозначили ее как максимизация продаж с учетом потребностей покупателей. В 67% случаев менеджеры относительно часто сталкиваются с необходимостью наполнения складов (полок) торговой сети с целью получения маркетинговых платежей.

В 22% торговых сетей закупочная деятельность ориентирована исключительно на прибыль путем выполнения планов закупки и получения маркетинговых платежей.

Почти в половине (44%) случаев логика закупки товара основана на максимальном удовлетворении потребностей покупателей; 22% респондентов зафиксировали основополагающий фактор в логике закупки – возможность получения наилучших коммерческих условий и маркетинговых платежей за выполнение планов закупки. В 33% случаев специалисты по закупке ориентируются на потребности покупателей, однако в ряде случаев приоритет категорийными менеджерами отдается получению краткосрочных выгод; 67% торговых сетей имеют собственные распределительные центры, 33% их не имеют.

Ценообразование в 78% случаев строится исходя из тактики для каждой отдельной категории с учетом рыночных маркеров и деятельности конкурентов. Полностью или частично централизованную систему ценообразования имеют 22% торговых сетей, однако они регулярно проводят мониторинг цен конкурентов и реагируют на изменения рынка.

Более половины опрошенных (56%) сообщили, что выкладка товаров производится с учетом пространства полок и планограмм; в 30% случаев планограммы существуют, но контроль их соблюдения ведется эпизодически и не системно; в 22% случаев выкладка осуществляется на усмотрение товароведа или торговых представителей.

Промомероприятия активно и регулярно проводятся в 78% случаев, в 22% случаев они имеют несистемный и нерегулярный характер, чаще – в рамках распродажи неликвидных товаров.

Что касается взаимодействия с поставщиками, то лишь 11% торговых сетей ориентированы на формирование долгосрочных и взаимовыгодных отношений, 56% торговых сетей находятся на пути становления и пытается строить долгосрочные отношения с партнерами, однако нередко на первый план выходят транзакционные сделки. У 30% тор-

говых сетей в принципе нет цели двигаться в данном направлении.

Более половины респондентов (67%) заявили о том, что стратегические и тактические решения принимает головной офис; в 11% случаев категорийные менеджеры активно советуются с сотрудниками магазинов при принятии решений; в 22% случаев многие решения принимаются на уровне магазинов.

Особо хотелось бы выделить следующее наблюдение: во всех торговых сетях, которые участвовали в данном исследовании, наблюдается отсутствие качественной системы сбора, обработки и анализа информации, на основании которой категорийный менеджер мог бы принимать решения быстрее и точнее. Лишь в 11% случаев респонденты отметили наличие систем, позволяющих получать относительно систематизированную, полную и удобную для анализа информацию; 89% опрошенных свидетельствуют о наличии неудобной системы обработки данных, что требует дополнительной ручной обработки информации. Очевидно, что внедрение информационных систем является дорогостоящим мероприятием, однако результат, который можно получить при покупке и внедрении современных систем обработки данных, является огромным и остается недооцененным в большинстве торговых сетей УрФО.

Что касается сути подхода, то лишь в 11% случаев торговые сети используют стратегический подход, они проводят всесторонний анализ, определяют стратегии, роли и тактики. В 56% торговых сетей такой подход используют лишь отчасти, применяя только некоторые его элементы; 33% торговых сетей используют только элементы тактических инструментов повышения продаж (маркетинг-микс).

Полученные нами данные отражают более высокую степень распространения элементов категорийного менеджмента в части реализации концепции «4Р»¹. Данные элементы

имеют тактический характер и позволяют относительно быстро достичь краткосрочного результата, являются наиболее распространенными и доступными среди торговых сетей УрФО.

Проведенное нами исследование отражает следующую картину распространения данных подходов на территории УрФО: элементы традиционного подхода используются в 24% случаев; в 42% – элементы категорийного менеджмента. Смешанные элементы традиционного подхода и категорийного менеджмента наблюдаются в 34% случаев. Таким образом, наше исследование демонстрирует высокую долю элементов категорийного менеджмента и смешанных форм в сочетании двух подходов. Элементы традиционного подхода в чистом виде занимают наименьшую долю, хотя в целом она достаточно высока (24%).

Таким образом, в настоящее время торговые сети УрФО стремятся активно применять категорийный менеджмент и получают при этом позитивные результаты. Выявлено, что в чистом виде ни один из подходов не применяется ни в одной из анализируемых торговых сетей, однако отдельные элементы обоих подходов используются абсолютно всеми торговыми сетями (см. табл. 2, 3). Данные результаты подтверждают нашу гипотезу 1.

Результаты данного исследования показали очевидное применение элементов категорийного менеджмента во всех торговых сетях. Самые крупные торговые сети, которые стремятся следовать тенденциям рынка, применяют элементы категорийного менеджмента на уровне 74–91%, у наиболее мелких показатель остается пока на уровне 12%. Это подтверждает наши гипотезы 2 и 3 о том, что размер торговой сети положительно влияет на стремление внедрять категорийный менеджмент в силу больших возможностей у более крупных участников рынка контролировать условия реализации данного подхода, а также нашу гипотезу о том, что размер торговой сети положительно влияет на уровень навыков и знаний в области категорийного менеджмента в силу наличия у более крупных компаний больших ресурсов для обучения своих

¹ Концепция «4Р»»: ценообразование (price), ассортимент (product), выкладка (place), маркетинговые мероприятия (promotion).

сотрудников, мониторинга и следования последним тенденциям рынка.

До сих пор во взаимоотношениях между торговыми сетями и поставщиками присутствует нацеленность на получение торговыми сетями маркетинговых платежей (так, категорийные менеджеры получают часть заработной платы из расчета выполнения плана получения маркетинговых платежей от поставщиков). В работе с ассортиментом и закупке товаров серьезный акцент делается на возможности получать маркетинговые платежи от поставщиков, поэтому в данном случае фокус с потребностей покупателей смещается и деятельность торговых сетей ориентируется уже на получение результата в краткосрочной перспективе. Это всеобщая проблема. Наша гипотеза 4, таким образом, полностью подтверждается. Однако с экономической точки зрения гораздо выгоднее переориентироваться на потребности покупателей и получать финансовый результат от продаж наиболее востребованного и продаваемого товара, чем закупать товар с целью получать маркетинговые платежи от поставщиков. Поставщики, в свою очередь, активно используют маркетинговые платежи в качестве инструмента влияния на торговые сети для достижения собственных краткосрочных целей (расширение ассортимента, увеличение доли рынка и др.).

Вопреки предположениям, большинство респондентов сообщает о низком уровне свободы в принятии решений категорийными менеджерами. Таким образом, наша гипотеза 5 не подтверждается. Большинство стратегических и тактических решений согласуется на уровне руководителя отдела категорийного менеджмента. Кроме того, отмеченная многими респондентами необходимость согласования ряда решений с сотрудниками смежных отделов противоречит сути категорийного менеджмента. Чаще всего (90% респондентов) основной задачей категорийных менеджеров является контроль всех процессов в рамках категории и решение текущих вопросов. На решение стратегических вопросов категорийным

менеджерам ресурсов не хватает. Категорийный менеджер – это, по сути, предприниматель, который управляет категорией как бизнес-единицей и принимает все стратегические и тактические решения в рамках товарной категории. Поэтому, лишая категорийных менеджеров возможности в полном объеме управлять своими категориями, принимать решения и нести за них ответственность, торговые компании не используют потенциал данного подхода в полном объеме. При разрешении данной проблемы у торговых сетей открывается возможность получать лучшие финансовые результаты от торговой деятельности.

ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Таким образом, традиционный подход ранее не одно столетие лежал в основе успешного развития торговых компаний (несмотря на то, что в современной экономической ситуации не позволяет достигать необходимых результатов). В данный подход были заложены основы всех инструментов повышения продаж и методов анализа статистических данных, что легло в основу принципиально нового подхода – категорийного менеджмента. Поэтому роль и важность данного подхода нельзя недооценивать. Но фактически категорийный менеджмент имеет иной фокус – на потребителя. При этом все лучшее из традиционного подхода применяется в категорийном менеджменте.

Категорийный менеджмент – новый подход к управлению ассортиментной политикой предприятия. Он принципиально отличается от традиционного тем, что в его основе лежит удовлетворение потребностей покупателей путем построения долгосрочных и взаимовыгодных отношений с поставщиками (маркетинг взаимоотношений), всестороннего контроля и анализа текущей ситуации и тенденций рынка, системного и стратегического управления каждой отдельной категорией. Те-

перь все решения в рамках товарной категории сосредоточены в руках одного категорийного менеджера торговой сети, который отвечает за продвижение закрепленной за ним товарной категории. Именно он контролирует все процессы в рамках своей категории, в том числе определяет структуру и наполнение категории по ассортименту, принимает решения в плане ценообразования, маркетинговой деятельности и распределения пространства полок.

Деятельность категорийного менеджера нацелена на результат, в то время как при традиционном подходе деятельность менеджера по закупкам является процессной и заключается прежде всего в своевременном размещении заказов и получении компенсационных выплат от поставщиков.

Само по себе формирование и развитие принципиально нового подхода – категорийного менеджмента – происходит в период осознания руководством торговых компаний необходимости кардинальных изменений в новых экономических условиях. Такие изменения возможны только при глубоком анализе статистики продаж, текущей ситуации на рынке, а также объединении всех заинтересованных сторон для достижения общих целей. Поэтому те методы и инструменты, которые рынок ранее не принимал, стали активно развиваться – как перспективные и новаторские, сформировав подход, нацеленный на постоянное улучшение.

В целом можно сделать вывод, что категорийный менеджмент позволяет систематизировать научные достижения предыдущих лет, опирается на анализ покупательских потребностей и тенденций рынка. Данный подход предполагает взаимодействие торговой сети с поставщиками на всех уровнях сотрудничества с целью удовлетворения потребностей покупателей, что, в свою очередь, позволяет увеличить выручку и прибыль компаний. Категорийный менеджмент позволяет: увеличить продажи категории товара за счет оптимизации ассортимента, улучшения закупочных цен, качественного управления выкладкой товара; сократить долю отсутствую-

ющих на полке товаров из данной категории; увеличить закупки и обеспечить наличие на полке наиболее востребованного и актуального товара.

Наряду с описанными выше преимуществами, автор считает, что применяемый в рамках категорийного менеджмента стратегический анализ является двухфакторным. Это означает, что в процессе работы могут быть учтены не все факторы, влияющие на эффективность управления ассортиментной политикой категории. Данный недостаток подхода частично нивелирует ролевой анализ.

Вторым недостатком категорийного менеджмента является его трудоемкость; он требует высокопрофессиональных сотрудников с высшим экономическим образованием, опытом работы в данной сфере, а также практическими аналитическими и творческими навыками одновременно.

Третий недостаток – категорийный менеджмент возможен только в условиях полной реструктуризации компании, что позволяет нацелить деятельность всех сотрудников компании на достижение конечного результата – рост основных финансовых показателей и сокращение расходов компании *за счет повышения потребительской ценности товара*.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что в настоящее время в торговых сетях УрФО активно внедряется категорийный менеджмент, постепенно замещая собой традиционный подход. Однако степень его распространения в различных торговых сетях существенно различается. Таким образом, наиболее крупные игроки рынка демонстрируют наибольшую степень распространения категорийного менеджмента в силу их более сильных позиций в переговорах, высокой способности контролировать условия реализации данного подхода, а также наличия необходимых ресурсов для обучения своих сотрудников, мониторинга и следования последним тенденциям рынка. Однако важно, что в чистом виде торговые сети УрФО не применяют ни традиционного подхода, ни категорийного менеджмента. Во всех исследуемых торговых

сетях применяются только отдельные элементы обоих подходов, причем в разной степени, что демонстрирует преобладание смешанных форм управления ассортиментной политикой торговых сетей.

Таким образом, выводы, полученные в результате проведенного исследования, подтверждают, с одной стороны, тот факт, что торговые сети регионального уровня в условиях ужесточающийся конкуренции ищут пути дальнейшего развития, опираясь на опыт более крупных и сильных участников рынка. С другой стороны, наблюдается огромный потенциал для дальнейшего развития и роста торговых сетей УрФО в данном направлении, что позволит им получить более высокие финансовые результаты от торговой деятельности.

Список литературы

- Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности: учеб. пособие для вузов. СПб.: Питер, 2005.
- Безрукова Е.Л., Шохирева Е.Г. Тенденции развития категорийного менеджмента в мировой экономике // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 2 (62).
- Буянова Е., Давыдов Н., Кельбах Л., Левочкина Л., Масайло О., Орлов А., Рагузин Е., Савушкина О., Тоноян А. Категорийный менеджмент. Теория и практика в России. Комитет по управлению спросом. Копирайт ECR-Rus, 2007–2008. 47 с.
- Иванов А.Г., Юлдашева О.У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B: монография. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. 139 с.
- Ильенкова К.М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского Университета. Сер. 6. Экономика. 2018. № 3. С. 124–145.
- Ильенкова К.М. Основные этапы реализации категорийного менеджмента в торговых компаниях // Вестник Плеханова. 2018. № 6. С. 130–142.
- DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-130-142>.
- Ильенкова К.М. Особенности и основные проблемы внедрения категорийного менеджмента в России // Вестник Института экономики РАН. 2019. № 2. С. 151–164. DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10024.
- Киселев В.М., Николаева М.А. Категорийный менеджмент: учеб. пособие. М.: НОРМА: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 208 с.
- Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 3. С. 27–50.
- Куц С.П. Отношенческие аспекты современной теории промышленного маркетинга // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Сер. Гуманитарные и социальные науки. 2006. № 2(10). С. 71–78.
- Попенкова Д.К. Эволюция категорийного менеджмента // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. Декабрь. № 11 (42). С. 77–79.
- Попов Е.В., Балакирев С.В. Маркетинговое управление продукцией на основе ассортиментной матрицы: Препринт. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010. 59 с.
- Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб.: Питер, 2007. 416 с.
- Сысоева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент: управление ассортиментом в рознице. СПб.: Питер, 2015. 400 с.
- Третьяк О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 2. С. 129–144.
- AC Nielsen. Category management: Positioning Your Organization to Win. Chicago: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992. 175 p.
- Carr C., Coy S. Effective day-to-day category management, BearingPoint, Management and Technology, 2011. URL: www.bearingpoint.com.
- Dussart C. Category management: Strengths. Limits and developments // European Management Journal. 1998. № 16 (1). P. 50–62.

- Europe ECR. Category Management Best Practices Report. ECR Europe, 1997. 73 P.
- IDDA. Dairy case category management: A new way to build dairy case business. In: Cooperation with Borden, Inc. and Kraft USA, 1993.
- Jaervinen J.* Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland – Helsingin Kauppakorkeakoulu Helsinki school of Economics. Information Systems Science. 2010. 110 p.
- Joseph L.* The category management guidebook. N.Y.: Lebhar-Liedman, 1996.
- Ilyenkova K.M.* Category management in Russian retail sphere (case of the Ural Federal District). R-ECONOMY, 2019, 5(1), 38–48. DOI 10.15826/recon.2019.5.1.005.
- Stanton J.L.* Category management and buying skills seminar. Department of Food Marketing. Haub School of Business. Saint Joseph's University, 2013.
- The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR. Best Practices Operating Committee, Category management Report – Enhancing consumer value in the grocery industry. The United States of America. Cincinnati, 1995.

Рукопись поступила в редакцию 09.08.2018 г.

MANAGEMENT OF THE COMPANY PRODUCT POLICIES: TRADITIONAL RETAIL AND CATEGORY MANAGEMENT

K.M. Ilyenkova

DOI: 10.33293/1609-1442-2019-4(87)-136-152

Karolina M. Ilyenkova, Institute of Economics of the Ural Branch of RAS, Ekaterinburg, Russia; Category Management and Marketing Department, Zooland Ltd., Ekaterinburg, Russia, reiz@inbox.ru

The purpose of this work is a comparative analysis of existing approaches to the management of the company's assortment policy (traditional approach and category management), determining their main differences, advantages and disadvantages, as well as identifying the amount of each of them. The article gives a brief description and definitions of existing approaches to the management of the company's assortment policy. On the basis of 17 criteria the comparative analysis of approaches allowing to reveal their main differences is carried. According to the survey of 18 category managers of the retailers of the Urals Federal district revealed that at present category management is actively implemented in the commercial networks of the Ural Federal district; it is gradually substituting the traditional approach. However, the trading network of the Ural Federal district did not take the traditional approach or category management, demonstrating the predominance of mixed forms of management of the assortment policy of trade networks. The degree distribution of these approaches in various retailers varies significantly between the research allowed to identify a large potential for further development and growth of the trade networks of the Ural Federal district, which will allow them to get better financial results from the trading activities.

Keywords: comparative analysis, category management, category manager, traditional approach, retail, retail network, retail chains, retailer, assortment policy, assortment management, customer needs.

JEL: M00, M31, L81.

References

- AC Nielsen (1992). Category management: Positioning Your Organization to Win. Chicago: American Marketing Association and NTC Business Book. 175 p.
- Asaul A.N. (2005). Organization of entrepreneurial activity: Studies. The manual for high schools. Saint Petersburg: Piter (in Russian).
- Bezrukova E.L., Shohirev E.G. (2017). Trends in the development of category management in the global economy. *Sovremennaya Konkurenciya*, vol. 11, no. 2 (62) (in Russian).
- Bujanova E., Davydov N., Kel'bah L., Levochkina L., Masajlo O., Orlov A., Raguzin E., Savushkina O., Tonojan A. (2007–2008). Category management. Theory and practice in Russia. Komitet po Up-

- ravleniju Sprosom, (C) ECR-Rus [Committee on demand management, ECR-Rus Copyright], 47 p. (in Russian).
- Carr C., Coy S. (2011). Effective day-to-day category management. BearingPoint. *Management and Technology*. URL: www.bearingpoint.com.
- Dussart C. (1998). Category management: Strengths. Limits and developments. *European Management Journal*, no. 16 (1), pp. 50–62.
- Europe ECR (1997). Category Management Best Practices Reportio ECR Europe. 73 p.
- IDDA (1993). Dairy Case Category Management: A new Way To Build Dairy Case Business. In Cooperation with Borden, Inc. and Kraft USA.
- Ivanov A.G., Yuldasheva O.U. (2004). Relationship marketing and the potential buyer on B2B markets: a monograph. Saint Petersburg, Izd-vo SPb GUEFb. 139p. (in Russian).
- Il'enkova K.M. (2018). Introduction of category management in traditional retail. *Vestnik Moskovskogo Universiteta, Seria 6. Ekonomika*, no. 3, pp. 124–145 (in Russian).
- Il'enkova K.M. (2018). The Main stages of implementation of category management in trading companies. *Vestnik Plekhanova*, no. 6, pp. 130–142. DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-130-142> (in Russian).
- Il'enkova K.M. (2019). Features and main problems of category management implementation in Russia. *Vestnik Instituta Ekonomiki RAN*, no. 2, pp. 151–164. DOI: 10.24411/2073-6487-2019-10024 (in Russian).
- Ilyenkova K.M. (2019). Category management in Russian retail sphere (case of the Ural Federal District). *R-ECONOMY*, no. 5 (1), pp. 38–48. DOI: 10.15826/recon.2019.5.1.005.
- Jaervinen J. (2010). Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland. Helsinki Kauppakorkeakoulu Helsinki School of Economics. Information Systems Science. 110 p.
- Joseph L. (1996). The Category Management Guidebook. New York: Lebhar-Liedman.
- Kiselev V.M., Nikolaeva M.A. (2013). Category management: textbook. Moscow: Norma: NIC INFRA-M, 208 p. (in Russian).
- Klejner G.B. (2008). System paradigm and system management. *Rossiiskij Zhurnal Menedzhmenta*, vol. 6, no. 3, pp. 27–50 (in Russian).
- Kushch S.P. (2006). Relational aspects of the modern theory of industrial marketing. *Vestnik Severnogo (Arkticheskogo) Federal'nogo Universiteta. Seriya: Gumanitarnye i Social'nye Nauki*, no. 2 (10), pp. 71–78 (in Russian).
- Popenkova D.K. (2015). Evolution of category management. *Mezhdunarodnyj Nauchno-Issledovatel'skij Zhurnal*, no. 11 (42), pp. 77–79 (in Russian).
- Popov E.V., Balakirev S.V. (2010). Marketing management of products based on the assortment matrix: Preprint. Ekaterinburg: Institut Ekonomiki UrO RAN, 59 p. (in Russian).
- Snegireva V. (2007). Retail store. Assortment management by product categories. Saint Petersburg: Piter, 416 p. (in Russian).
- Stanton J.L. (2013). Category management and Buying Skills Seminar. Department of Food Marketing. Haub School of Business. Saint Joseph's University.
- Sysoeva S., Buzukova E. (2015). Category management: assortment management in retail. Saint Petersburg: Piter, 400 p. (in Russian).
- The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR (1995). Best Practices Operating Committee. Category management Report – Enhancing consumer value in the grocery industry. The United States of America. Cincinnati.
- Tret'yak O.A. (2006). Evolution of marketing: stages, priorities, conceptual framework, dominant logic. *Rossiiskij Zhurnal Menedzhmenta*, vol. 4, no. 2, pp. 129–144 (in Russian).

Manuscript received 09.08.2018