

doi 10.17072/1994-9960-2022-1-100-124
УДК 659.1 (07), 339.138, 339.3
ББК 65.9(2)21 + 65.9(2)421
JEL Code M00, M31, L81

© Ильенкова К.М., 2022



МЕХАНИЗМЫ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ НА ВСЕХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА АССОРТИМЕНТА

Каролина Михайловна Ильенкова

ORCID ID: [0000-0002-9127-8301](https://orcid.org/0000-0002-9127-8301), Researcher ID: [AAD-8605-2019](https://orcid.org/AAD-8605-2019), e-mail: reiz@inbox.ru

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук
(Россия, 620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29)

Цель работы состоит в проверке выдвинутой автором гипотезы о том, что существующие методики формирования ассортиментной политики компании, в частности предложенный авторский механизм, возможно применять на всех стадиях жизненного цикла ассортимента, в том числе на первой. В настоящей статье рассматривается понятие ассортиментной политики компании как синтеза традиционного маркетинга и маркетинга взаимоотношений. Автором формулируются и описываются пять стадий жизненного цикла ассортимента торговой компании, базирующейся на теории жизненного цикла компании И.К. Адизеса: первичное определение ассортимента, активное расширение ассортимента, зрелость ассортимента, потеря актуальности ассортимента, избавление от ассортимента. Автор предлагает организационно-экономический механизм внедрения категорийного менеджмента в ассортиментную политику компании, ориентированный на вторую–четвертую стадии жизненного цикла ассортимента торговой компании. Механизм состоит из следующих элементов: цель, задача, организационные элементы, инструменты, принципы, этапы управления товарными категориями. Алгоритм управления товарными категориями, являющийся частью авторского механизма, делится на три блока: формирование, реализация, оценка. Поскольку в научной литературе имеется множество исследований, посвященных практике внедрения существующих механизмов в рамках второй–четвертой стадий жизненного цикла ассортимента торговых компаний, автор предпринимает попытку внедрения авторского механизма на примере торговой компании, находящейся на первой стадии жизненного цикла ассортимента. В статье приводятся результаты внедрения данного механизма. По результатам проведенного исследования, полученных выводов и рекомендаций автором доработан механизм в части алгоритма управления товарными категориями, ориентированный на применение его торговыми компаниями, находящимися на первой стадии жизненного цикла ассортимента.

Ключевые слова: категорийный менеджмент, торговые сети, ритейлер, управление ассортиментом, потребности покупателей, розничная сеть, ассортиментная политика, маркетинг взаимоотношений, взаимоотношения с поставщиками, жизненный цикл компании

Для цитирования:

Ильенкова К.М. Механизмы категорийного менеджмента при реализации ассортиментной политики компании на всех стадиях жизненного цикла ассортимента // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2022. Том 17. № 1. С. 100–124. doi: 10.17072/1994-9960-2022-1-100-124

CATEGORY MANAGEMENT MECHANISMS IN COMPANY'S ASSORTMENT POLICY AT ALL STAGES OF ASSORTMENT MANAGEMENT

Karolina M. Ilyenkova

ORCID ID: [0000-0002-9127-8301](https://orcid.org/0000-0002-9127-8301), Researcher ID: [AAD-8605-2019](https://orcid.org/AAD-8605-2019), e-mail: reiz@inbox.ru

Institute of Economics of the Ural Branch of RAS (29, Moskovskaya st., Ekaterinburg, 620014, Russia)

The purpose of this article is to verify the hypothesis put forward by the author which states that the current methods, including the author's mechanism, utilized to design the company's assortment policy can be applied at all stages of assortment management. This article looks at the concept of the company's assortment policy as a synthesis of traditional and relationship marketing. The author formulates and describes five corporate assortment management stages based on the I.K. Adizes theory of corporate life cycle: primary assortment choice, active assortment expansion, assortment maturity, loss of the assortment relevance, disposal of assortment. The author proposes an organizational and economic mechanism for the introduction of category management in the corporate assortment policy, the category management being focused on the second–fourth stages of corporate assortment management. The mechanism consists of the following elements: a goal, objectives, organizational elements, tools, principles, stages of product category management. The algorithm of product category management, which is a part of the author's mechanism, is divided into three blocks: development, implementation, and evaluation. Since the scientific literature is known to have many studies devoted to the practices of implementing existing mechanisms at the second–fourth stages of corporate assortment management, the author attempts to introduce the mechanism in a case study of a trading company which is at its first stage of assortment management. The article describes the results of this mechanism implementation. Having obtained the results of the study, the conclusions, and recommendations, the author has finalized the mechanism as a product category management algorithm mainly applied by trading companies at their first stage of assortment management.

Keywords: category management, trading networks, retailer, assortment management, customer needs, retail network, assortment policy, relationship marketing, relationships with suppliers, corporate life cycle

For citation:

Ilyenkova K.M. Category management mechanisms in company's assortment policy at all stages of assortment management. *Perm University Herald. Economy*, 2022, vol. 17, no. 1, pp. 100–124. doi: 10.17072/1994-9960-2022-1-100-124

ВВЕДЕНИЕ

Глобальные изменения, происходящие в последние десятилетия в мировой экономике, активное развитие сетей вокруг цепочек создания ценности оказывают значительное влияние на отношения между партнерами в цепочке создания потребительской ценности, что ведет к трансформации маркетинга от классического к цифровому. Становление цифровой экономики связано с развитием новой концептуальной основы технологии ведения бизнеса, получившей название «цифровая платформа» (маркетплейс) [1; 2]. Указанные изменения, в свою очередь, обуславливают постановку новых задач, стоящих перед маркетингом при построении взаимоотношений между партнерами, повышая роль персональных пред-

ложений, нацеленных на привлечение конечных покупателей, а также роль и количество применяемых инструментов по развитию интернет-маркетинга и построению онлайн-коммуникаций с партнерами [2; 3]. В то же время развитие цифровых технологий (диджитал-технологий) и уход части потребителей в интернет-пространство обусловили развитие традиционной розничной торговли и формирование ее новых форматов [4; 5], которые позволяют удовлетворять не только рациональные, но и эмоциональные потребности покупателей [6–8], в том числе за счет современных интернет-технологий, омниканальности и др. [Там же]. Происходящие изменения в потребительском поведении на фоне развития цифровых технологий, возрастающих

требований со стороны потребителя по отношению к торговым компаниям и производителям в обмен на лояльность, а также выбор частью потребителей интернет-площадок требуют от торговых компаний и поставщиков поиска новых технологий, инструментов и решений при реализации ассортиментной политики, нацеленной на удовлетворение потребностей покупателей.

Таким образом, работа с ассортиментом становится более сложной и требует учета специфики текущих трендов. В частности, с целью максимально эффективного удовлетворения потребностей покупателей при работе с ассортиментом минимально необходимым становится анализ потребительского поведения в интернет-пространстве, в том числе на маркетплейсах. Кроме того, постоянно возрастающие потребности покупателей ведут к тому, что торговля из многоканальной переходит в омниканальную. Соответственно, при формировании ассортимента независимо от канала и формата продаж возникает необходимость учитывать текущую ситуацию и анализировать покупательское поведение по всем каналам продаж. С целью решения данной проблемы отечественные и зарубежные ученые предпринимают попытки поиска новых инструментов и уточнения действующих методик управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента [9–11]. Между тем существующие методики формирования и реализации ассортиментной политики компании ориентированы на вторую–четвертую стадии жизненного цикла ассортимента. Однако возникает вопрос о том, каким образом формировать ассортимент торговой компании, находящейся на первой стадии жизненного цикла ассортимента. С целью поиска ответа на этот вопрос автором проводится данное исследование и выдвигается гипотеза, что существующие методики формирования ассортиментной политики компании, в частности разработанные в рамках категорийного менеджмента, возможно использовать на всех стадиях жизненного цикла ассортимента, в том числе на первой, повышая их эффективность за счет применения современных инструментов реализации ассортиментной политики компании, нацеленных на максимальное удовле-

творение потребностей покупателей и формирование их лояльности к компании. В связи с этим целью исследования является апробация авторского организационно-экономического механизма, позволяющая проверить выдвинутую автором гипотезу о возможности применения существующих методик формирования ассортиментной политики компании, разработанных в рамках категорийного менеджмента, на всех стадиях жизненного цикла ассортимента, включая первую.

Задачи исследования:

- 1) провести сравнительный анализ авторского подхода и существующих определений к пониманию ассортиментной политики компании;
- 2) выделить стадии жизненного цикла ассортимента торговой компании;
- 3) обосновать авторский организационно-экономический механизм реализации ассортиментной политики компании на основе категорийного менеджмента;
- 4) провести апробацию организационно-экономического механизма реализации ассортиментной политики компании на основе категорийного менеджмента на примере торговой компании, находящейся на первой стадии жизненного цикла ассортимента;
- 5) подвести итоги, подтвердить либо опровергнуть выдвинутую автором гипотезу.

ПОНЯТИЕ «АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА» КОМПАНИИ

На сегодняшний день суть и значение понятия «ассортиментная политика» изучены достаточно подробно [12–14]. Применение маркетингового подхода при реализации ассортиментной политики компании в научном сообществе уже считается минимально необходимым условием организации процесса формирования ассортимента. Так, Е. Дихтль и Х. Хершген определяют ассортиментную политику как важнейший инструмент комплекса маркетинга, заключающийся в создании такой совокупности отдельных продуктов, которая имеет преимущества с точки зрения покупателей [15]. В то же время из анализа содержания понятия ассортиментной политики [12] следует, что для решения проблем потребителей, поиска возможностей максимизации

Таблица 1. Сравнительный анализ существующих определений и авторского подхода к пониманию ассортиментной политики компании

Table 1. Comparative analysis of the existing definitions and the author's approach to corporate assortment policy

Элемент	Определение	
	традиционное	авторское
Цель	Увеличение прибыли и выручка компании В.А. Немков, Р.Б. Ноздрева, Л.М. Цыгичко, О.В. Мяснянкина, А.Н. Асаул, В.А. Алексунин, Е.В. Ильющенко, Е.Г. Минаева и др.	Удовлетворение потребностей покупателей и, как следствие, увеличение прибыли и выручки компании <i>AC Nielsen</i> , Ф. Котлер, С.П. Куш, О.А. Третьяк, А.Г. Иванов, О.У. Юлдашева и др.
Ресурсы	Опора ассортиментной политики на внутренние (собственные) ресурсы компании А.Н. Азрилян, Р.И. Бунеева, З.Г. Бургак, А.В. Баев, С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская, О.И. Эргард, О.И. Герман, В.И. Дарбиян и др.	Опора ассортиментной политики на объединение ресурсов компании и поставщиков <i>AC Nielsen, ECR, CMA, M. Kurtulus, L.B. Toktay</i> и др.
Инструменты принятия решений	Фрагментарный анализ рынка: 1) за основу принимаются потребительские требования определенных групп (М.Х. Мескона); 2) потребности рынка, степень риска, сезонность спроса, конъюнктура, динамика цен (А.В. Баев)	Комплексный анализ рынка (<i>AC Nielsen, ECR, CMA</i> , Ф. Котлер и др.): потребностей покупателей, результатов опросов покупателей, результатов программ по вовлечению потребителей в сотворчество, ценностей, тенденций и трендов рынка, в том числе в рамках интернет-пространства, конкурентов, поставщиков, а также новых создаваемых ценностей и др.
Объект управления	Товары А.Н. Азрилян, Ю.К. Твильдиане, И.Н. Герчикова, С.А. Николаева, Ш.В. Опельбаум, Л.Я. Баранова, А.И. Левин, Л.А. Мищенко, В.А. Афанасьев и др.	Товарные категории как группы товаров, систематизированные по принципу комплексного ценностного восприятия потребителями <i>AC Nielsen, G.J. Verra</i> , Ф. Котлер и др.
Взаимодействие с поставщиками	Отдельные невязанные возможности поставщиков и партнеров А.В. Баев	Совместное с поставщиками создание потребительской ценности <i>R. Arkader, C.F. Ferreira, E. Dudinska, R. Spavelko, R.A. Gooner, N.A. Morgan, W.D. Perreault</i> и др.

Источник: составлено автором (= compiled by author).

удовлетворения их потребностей, достижения основных целевых показателей торговой компании существующих инструментов, используемых в рамках традиционного маркетинга, в современных экономических условиях становится недостаточно. По мнению автора, целесообразно проведение дальнейшего исследования для развития ассортиментной политики торговой компании в контексте как традиционного маркетинга, так и маркетинга взаимоотношений, что позволит повысить эффективность управления ассортиментной политикой и, как следствие, лояльность покупателей, а также увеличить выручку и прибыль торговой компании. С этой целью уточним понятие ассортиментной политики компании как системы мероприятий, нацеленных на удовлетворение потребностей покупателей путем формирования торговой

компанией товарных категорий на основе ценностного восприятия товаров покупателями и совместного с поставщиками создания потребительской ценности. Сравнительный анализ существующих определений и авторского подхода к пониманию ассортиментной политики компании представлен в табл. 1.

Предлагаемый авторский подход к управлению ассортиментной политикой торговой компании базируется на управлении товарными категориями в контексте концепции маркетинга взаимоотношений, в частности категорийного менеджмента, позволяет учитывать текущие тенденции изменения рынка, в том числе его цифровизацию, и служит основой для разработки организационно-экономического механизма внедрения категорийного менеджмента в ассортиментную политику компании.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА АССОРТИМЕНТА ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

В научной литературе существует несколько теорий, рассматривающих управление компанией с позиции ее жизненного цикла. Ученые выделяют три и более стадий. Например, согласно теории И. Адизеса, компания проходит следующие стадии жизненного цикла (рис. 1): рождение идеи, младенчество, интенсивная деятельность («давай-давай»), юность, расцвет, стабильность, старение, склоны, бюрократизм, смерть [16]. На каждом этапе компания решает задачи и проблемы, свойственные данному этапу.



Источник: И.К. Адизес [16].

Рис. 1. Жизненный цикл компании согласно теории И. Адизеса

Fig. 1. I. Adizes corporate life cycle

Опираясь на теорию жизненного цикла компании И.К. Адизеса, автор предпринимает попытку рассмотреть подход к управлению ассортиментной политикой торговой компании с позиции выделения следующих стадий жизненного цикла ассортимента торговой компании (см. рис. 2, табл. 2). Согласно предложенному автором подходу торговая компания на различных стадиях жизненного цикла ассортимента сталкивается со свойственными данным стадиям особенностями управления ассортиментом, решает задачи и проблемы, присущие непосредственно данной стадии. Кроме того, важно отметить, что данные стадии жизненного цикла ассортимента компания может проходить и на уровне всего ассортимента, и на уровне отдельных товарных категорий. Соответственно, своевременная реакция на изменение потребительских предпочтений, адаптация ассорти-

мента под запросы потребителей (в том числе вывод из ассортимента части товарных категорий, потерявших актуальность) позволяет компании удерживать свои позиции на рынке, повышать лояльность покупателей и, как следствие, увеличивать свою прибыль и выручку. Основные характеристики стадий жизненного цикла ассортимента торговой компании:

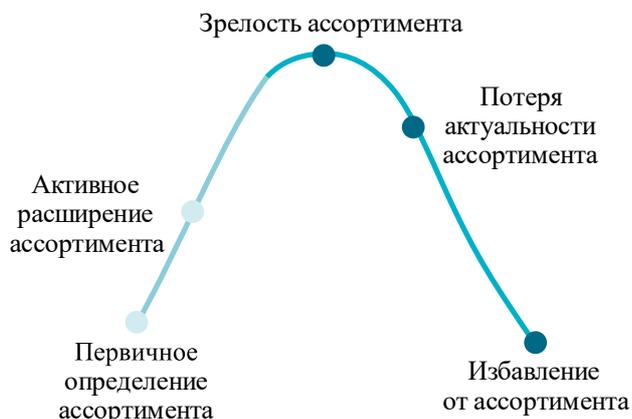
1) первичное определение ассортимента – разработка и формирование ассортиментной политики. Компания выходит на рынок, не имеет опыта работы и статистики продаж в данном направлении (определение основных товарных категорий, поиск поставщиков, подбор ассортимента, первая закупка товара);

2) активное расширение ассортимента – интенсивная работа с ассортиментом, компания активно завоевывает свою долю рынка. Основная задача – увеличение продаж за счет количественного роста, расширение ассортимента, формирование и расширение портфеля поставщиков, выявление потребностей покупателей, большое количество экспериментов с ассортиментом, отсутствие работы с неликвидными товарами, слабо контролируемое увеличение товарных запасов, недостаточное внимание к оценке эффективности работы с ассортиментом и товарными запасами;

3) зрелость ассортимента – оптимизация и ограничение ассортимента, работа над структурой ассортимента, его сегментацией, качественной детализацией дерева принятия решений покупателей по каждой отдельной товарной категории, большое количество ресурсов (человеческих, финансовых, временных, технологических и др.) инвестируется компанией в оценку эффективности ассортимента и товарных запасов; компания удерживает свои позиции на рынке. Основная задача – увеличение продаж за счет качественного роста, оптимизация расходов в процессе управления ассортиментом и товарными запасами, повышение эффективности каждой продаваемой товарной позиции, сокращение ассортимента и товарных запасов за счет активной работы с неликвидными товарами и оптимизации ассортимента, контроль ситуации, управляемость процессами, взвешенное принятие стратегических решений;

4) потеря актуальности ассортимента – стабильное падение продаж, связанное с внутренними причинами, безрезультатные попытки найти новые пути развития, удержания и привлечения покупателей, увеличения продаж (частые необдуманные стратегические решения, изменение ассортиментной политики компании, сокращение ассортимента и товарных запасов с целью высвобождения денежных средств в ущерб покупателю, изменение системы работы с клиентами, системы ценообразования, маркетинга и др.);

5) избавление от ассортимента – распродажа товарных запасов и высвобождение денежных средств (полное прекращение закупок товара либо закупка минимальных партий с целью максимально быстрого сокращения товарных запасов, высвобождения денежных средств и закрытия компании).



Источник: составлено автором (= compiled by author).

Рис. 2. Стадии жизненного цикла ассортимента торговой компании

Fig. 2. Stages of corporate assortment management

Важно отметить, что при реализации различных бизнес-направлений жизненный цикл ассортимента торговой компании может находиться на различных стадиях по каждому отдельному из них. Успех и эффективность деятельности торговой компании зависит от способности максимально долгое время сохранять свои позиции на третьей стадии жизненного цикла ассортимента за счет применения современных методов и инструментов управления ассортиментом и товарными запасами. Переход компании на четвертый и пятый этапы жизненного цикла ассортимента является крайне нежелательным и опасным, поскольку может привести к «смерти ком-

пании». Вместе с тем можно выделить соответствие стадий жизненного цикла ассортимента торговой компании стадиям жизненного цикла компании (табл. 2).

Таблица 2. Соответствие стадий жизненного цикла ассортимента торговой компании стадиям ее жизненного цикла

Table 2. Compliance of the stages of corporate assortment management with its stages of life cycle

Стадия жизненного цикла ассортимента торговой компании	Стадия жизненного цикла торговой компании
Первичное определение ассортимента	Рождение идеи
Активное расширение ассортимента	Младенчество, интенсивная деятельность («давай-давай»), юность
Зрелость ассортимента	Расцвет, стабильность, аристократизация (старение)
Потеря актуальности ассортимента	Ранняя бюрократизация (склоки), бюрократизация
Избавление от ассортимента	Смерть

Источник: составлено автором (= compiled by author).

Анализ существующих механизмов и методик управления ассортиментом позволяет отметить, что они не содержат информации и ограничений по их применению, а значит, могут быть использованы на всех стадиях жизненного цикла ассортимента торговой компании. Наряду с этим опрос действующих категорийных менеджеров торговых компаний Уральского федерального округа [17] и проведенные исследования по практике реализации существующих методик категорийного менеджмента [18–21] демонстрируют, что категорийный менеджмент в настоящее время применяется только на второй–четвертой стадиях жизненного цикла ассортимента торговой компании. Однако это не исключает возможности применения данного подхода и на первом этапе. Соответственно, автор данного исследования выдвигает гипотезу, что существующие методики формирования ассортиментной политики компании возможно применять на всех стадиях жизненного цикла ассортимента, в том числе на первой, начальной.

ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В зарубежной научной литературе существуют два основных механизма, описывающих и детализирующих этапы управления ассортиментом на основе категорийного менеджмента. Оба механизма были разработаны консалтинговыми компаниями *AC Nielsen* (1992) [22] и *The Partnering Group Inc.* (1995) [23]. Они являются теоретической базой для всех дальнейших разработок (*ECR* [24; 25]; *Y. Romat* [11]; А.В. Овчинниковой, В.В. Матвеева и А.А. Нориной [10]; К.М. Ильенковой [9] и др.), поскольку требуют уточнения и усовершенствования в условиях текущей экономической ситуации, в частности повсеместной цифровизации и быстро изменяющегося потребительского поведения.

Тем временем сегодня в научном сообществе представлено большое количество примеров успешного опыта внедрения категорийного менеджмента в торговых компаниях посредством их сотрудничества с поставщиками [18–21; 26].

При этом ни один из существующих механизмов и алгоритмов внедрения категорийного менеджмента не предполагает анализ взаимоотношений компании с поставщиками, позволяющий оценить их эффективность и принять решение о целесообразности выделения дефицитных ресурсов торговой компании на взаимодействие со всеми ее действующими поставщиками. По этому вопросу в научном сообществе мнения исследователей разделились. Часть авторов считает, что при управлении всеми товарными категориями компании построение партнерских взаимоотношений с каждым из поставщиков является эффективным [27–29]. Другие авторы считают, что такое сотрудничество эффективно только для части товарных категорий [27; 30]. Третья группа авторов сомневается в эффективности сотрудничества торговой компании с поставщиками при реализации ассортиментной политики компании, нацеленной на удовлетворение потребностей покупателей [26; 27; 31].

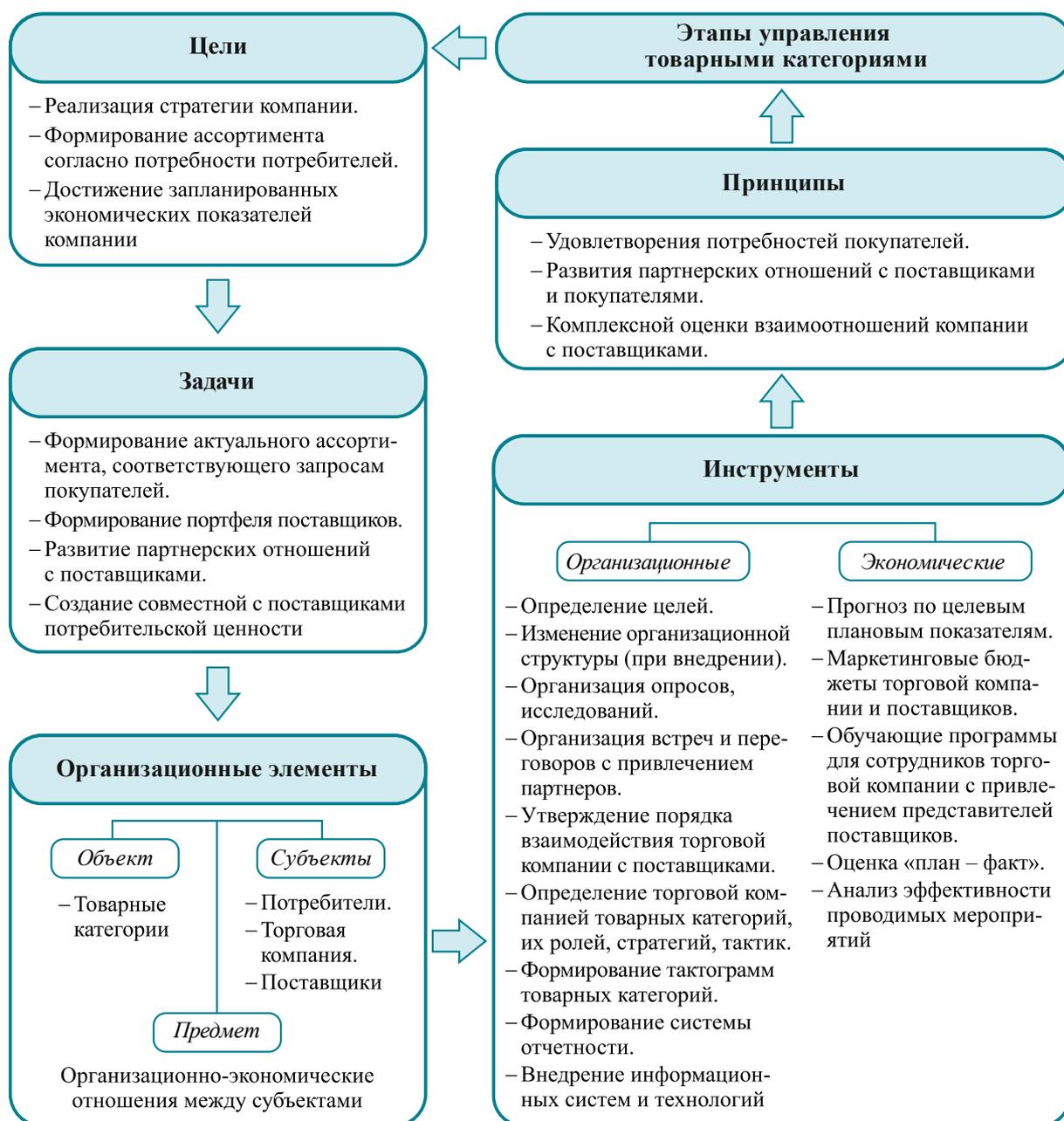
Таким образом, с целью разрешения возникшего «научного спора» и достижения поставленных в рамках данного исследования цели и задач автором предложен организационно-экономический механизм реализации ассортиментной политики компании, предполагающий оценку взаимоотношений торговой компании с поставщиками, формирование портфеля поставщиков и определение тех партнеров, сотрудничество с которыми действительно является эффективным и целесообразным при формировании и реализации ассортиментной политики компании (рис. 3).

Предложенный механизм реализации ассортиментной политики компании является комплексным и содержит в себе разнообразные элементы, базирующиеся на применении концепции маркетинга взаимоотношений: цели, задачи, организационные элементы, инструменты, принципы, этапы управления товарными категориями. Между тем предложенный автором алгоритм управления товарными категориями делится на три блока: формирование, реализация, оценка (рис. 4).

Данный авторский алгоритм управления товарными категориями учитывает преимущества существующих механизмов, разработанных *The Partnering Group Inc.* [23; 35] и *AC Nielsen* [22], детализируя и дополняя их новыми этапами. Согласно рис. 4 первый блок – «Формирование» – предполагает реализацию первых восьми этапов управления товарными категориями [32].

1. Определение товарных категорий. Данный этап предполагает распределение товарной номенклатуры торговой компании по определенным товарным категориям, базирующимся на восприятии товаров покупателями и их ожиданиях с учетом текущих тенденций и ухода потребителя в интернет-пространство. Предложенная в рамках данного подхода система категоризации товаров отличается от традиционной [22], поскольку предполагает не систематизацию и классификацию товаров по брендам и (или) поставщикам, а распределение их по товарным категориям, в основе которых лежит восприятие товаров потребителем.

2. Оценка товарных категорий включает в себя пять подэтапов.



Источник: составлено автором (= compiled by author).

Рис. 3. Организационно-экономический механизм реализации ассортиментной политики торговой компании на основе категорийного менеджмента

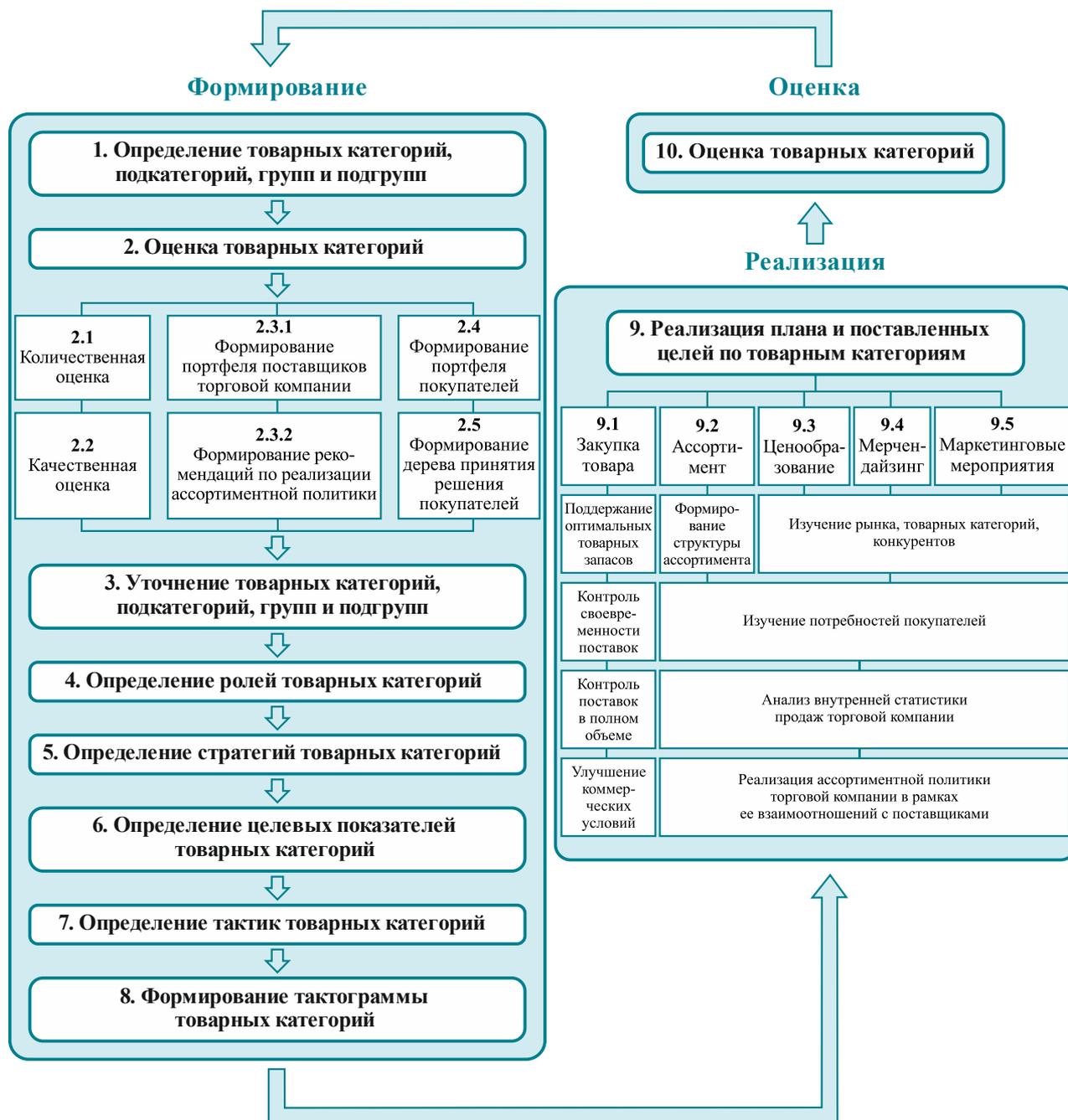
Fig. 3. Organizational and economic mechanism for the corporate assortment policy based on category management

2.1. Количественная оценка – предполагает прежде всего анализ внутренней статистики продаж компании по следующим показателям: выручка (руб.), продажи (шт.), валовая прибыль (руб.), оборачиваемость товарных остатков (дней), товарные остатки (руб.), структура товарной категории, ABC-анализ, динамика продаж относительно предыдущего года, доли ценовых сегментов

в каждой товарной категории, месячная динамика продаж, сезонность, удельный вес каждой отдельной товарной категории в структуре выручки и валовой прибыли торговой компании, средний чек и др. При этом для получения наиболее объективной оценки рекомендуется проводить анализ статистических данных поставщиков и аналитических центров.

2.2. Качественная оценка – предполагает анализ информации, получаемой в результате опроса покупателей торговой сети в виде любых сведений, предоставляемых поставщиками, о тенденциях и трендах рынка, проводимых опросах, программах по вовлечению потребителей в сотворчество ценности и их результатах, отчетов от аналитических центров

и др. Такие данные позволяют не только выявить текущие тенденции и тренды, но и сформировать понимание, в каком направлении действуют поставщики, создавая совместно с покупателями новые потребительские ценности, а также предоставляя торговой компании возможность принять участие в этом процессе.



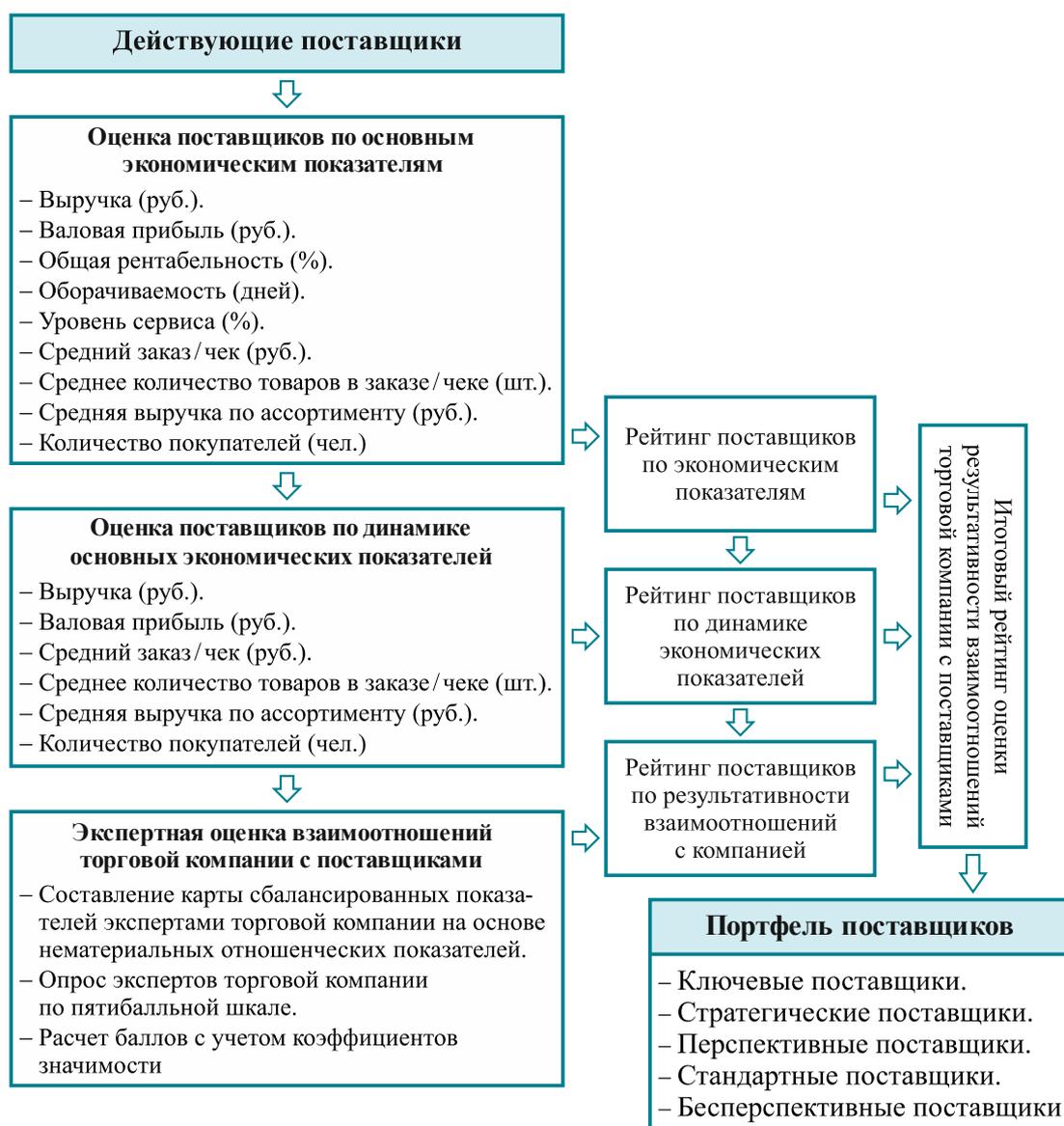
Источник: составлено автором на основе ранее проведенного исследования [32] (= compiled by author [32]).

Рис. 4. Схема алгоритма управления товарными категориями

Fig. 4. Diagram of category management algorithm

2.3. Формирование портфеля поставщиков на основе применения методического обеспечения комплексной оценки взаимоотношений торговой компании с поставщиками при реализации ассортиментной политики – включает методику формирования портфеля поставщиков на основе трехэтапного ранжирования, позволяющую не только определить ценность поставщиков для компании по основным экономическим показателям в статике и динамике, но и выявить заинтересованность поставщиков в сотрудничестве с компа-

нией, а на основании полученных данных определить направления совершенствования ассортиментной политики. Предложенное методическое обеспечение предполагает также обоснование системы показателей, характеризующих экономическую результативность взаимоотношений, и показателей оценки нематериальных активов в отношении торговой компании с поставщиками, позволяющих комплексно оценить данные взаимоотношения с позиции вклада поставщиков в реализацию ассортиментной политики компании (рис. 5) [33].



Источник: составлено автором на основе ранее проведенного исследования [33] (= compiled by author [33]).

Рис. 5. Схема методического обеспечения комплексной оценки взаимоотношений торговой компании с поставщиками

Fig. 5. Diagram of methodological support for the company and supplier's relationships comprehensive evaluation

2.4. Формирование портфеля покупателей – включает в себя формирование портрета целевого покупателя посредством анализа информации о покупателях торговой компании, проведения опросов покупателей и, как следствие, определение категорий покупателей, входящих в сформированный портфель покупателей рассматриваемой компании. В портфель потребителей могут входить следующие категории покупателей [34]:

- активные (постоянные клиенты, имеющие высокую степень лояльности к торговой компании, желающие поддерживать постоянные долгосрочные взаимоотношения);
- пассивные (покупатели, которые совершают редкие, эпизодические покупки, имеют потенциал для дальнейшего развития взаимоотношений);
- потенциальные (новые клиенты, которые на момент проведения исследования не совершали покупки в компании, но представляют интерес для привлечения и дальнейшего развития взаимоотношений).

2.5. Формирование дерева принятия решения покупателя, являющегося инструментом формирования структуры ассортимента каждой отдельной товарной категории. Дерево принятия решения покупателя – это последовательность принятия решения покупателем о совершении покупки. Данный инструмент позволяет определить, все ли потребности и запросы покупателей удовлетворяются с учетом их предпочтений. В условиях цифровизации реализация этого инструмента усложняется и требует применения дополнительных инструментов анализа поведения покупателя в рамках различных каналов и форматов продаж.

3. Уточнение товарных подкатегорий, групп, подгрупп. Данный этап реализуется на основании комплексного анализа, что позволяет сформировать наиболее полную, комплексную структуру ассортимента, которая учитывает не только статистику продаж компании, но и данные поставщиков, аналитических центров, а также сформированное дерево принятия решения покупателей в рамках данной компании.

4. Определение ролей товарных категорий. Роли определяются на основании анализа выручки товарных категорий и долей

каждой товарной категории от общего показателя. Классический подход предполагает следующие роли товарных категорий [36; 37]:

- базовая (*destination*) – основа ассортимента торговой компании, удельный вес выручки товарных категорий в ассортименте компании составляет 50–60%;
- стандартная (*routine*) – высокие показатели по валовой прибыли и выручке, удельный вес выручки товарных категорий в ассортименте компании составляет 20–30%;
- дополнительная (*occasional*) – дополнительные продажи компании, удельный вес выручки товарных категорий в ассортименте компании составляет 5%;
- компетентная (*convenience*) – товары для узкого круга покупателей, удельный вес выручки товарных категорий в ассортименте компании составляет 20–30%;
- сезонная (*seasonal*) – товары сезонного характера, удельный вес выручки товарных категорий в ассортименте компании составляет 5–10%.

5. Определение стратегий товарных категорий. Для реализации данного этапа используются два экономических показателя в течение базового периода: выручка и наценка по товарным категориям.

Выручка – это денежные средства, полученные предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг [18].

Наценка – это добавка к предшествующей цене продукции, товара, производимая по мере выполнения последующих работ, требующих дополнительных затрат, отражаемых в цене [Там же]. Наценка рассчитывается как отношение валовой прибыли к себестоимости.

Полученные данные позволяют сформировать график, построить математическую фигуру «Треугольник» и на основании этого по каждой товарной категории определить стратегию (рис. 6) [3; 18; 36].

Основные стратегии товарных категорий [18; 24; 25; 38]:

- привлечение потока покупателей (*Traffic Builder*) – известные товары со стабильным спросом, представляющие большую долю целевого рынка;
- формирование выручки (*Cash Generator*) – товары известны большинству потребителей и продаются у большинства участ-

ников рынка со средней или небольшой наценкой;

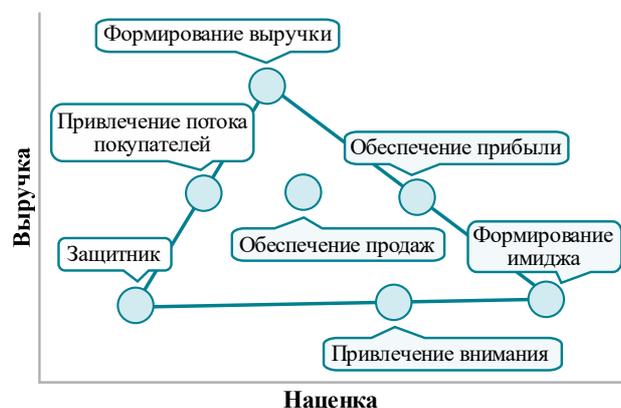
– обеспечение прибыли (*Profit Generator*) – высокомаржинальные товары, также имеющие лояльных потребителей;

– защитник (*Turf Defending*) – категория, привлекающая чувствительных к цене покупателей;

– обеспечение продаж (*Transaction Building*) – категории, обеспечивающие увеличение среднего чека, а также выручку магазина в натуральном выражении;

– формирование имиджа (*Image Creator*) – товарные категории, привлекающие внимание потребителей и «облагораживающие» атмосферу магазина;

– привлечение внимания (*Excitement Creating*) – новые и выводимые товарные категории.



Источник: составлено автором на основе ранее проведенных исследований [9; 32] и анализа материалов [3] (= compiled by author [3; 9; 32]).

Рис 6. Определение стратегий в системе координат «выручка – наценка»

Fig. 6. Defining the strategies in the “revenue – margin” coordinate system

6. Определение целевых показателей. Формирование целевых экономических показателей руководством торговой компании совместно с категорийными менеджерами (выручка, валовая прибыль и др.).

7. Определение тактик товарных категорий. Данный этап реализуется на основании определенных ранее ролей и стратегий товарных категорий в рамках управления ассортиментом, ценообразованием, выкладкой, маркетинговыми мероприятиями.

8. Формирование тактограммы, которая впоследствии служит основой для организа-

ции ежедневной работы категорийных менеджеров (табл. 3) [39]. Данный инструмент представляет собой графическое либо табличное изображение согласованности и зависимости ролей и стратегий товарных категорий, совмещает в себе согласованные роли, стратегии и тактики товарных категорий и позволяет категорийным менеджерам принимать оперативные решения на ежедневной основе в рамках согласованных условий [39].

Таблица 3. Шаблон тактограммы

Table 3. Tactogram template

Роль	Стратегия	Тактика
Категория товаров – товарная		
1. Базовая. 2. Целевая. 3. Сезонная. 4. Компетентная. 5. Дополнительная	1. Привлечение потока покупателей. 2. Формирование выручки. 3. Обеспечение прибыли. 4. Обеспечение продаж. 5. Формирование имиджа. 6. Привлечение внимания	Ассортимент Ценообразование Маркетинговые мероприятия Мерчендайзинг

Источник: составлено автором (= compiled by author).

Второй блок алгоритма управления товарными категориями базируется на девятом этапе управления товарными категориями.

9. Реализация плана и поставленных целей, включающая пять блоков.

9.1. Закупка товара. Основная цель при реализации данного этапа – обеспечение наличия нужного товара в достаточном объеме в указанное время. Иными словами, необходимо обеспечивать покупателей нужным им товаром, исключая дефицит товара и не допуская при этом излишнего затоваривания магазинов.

9.2. Ассортимент – формирование актуальной структуры ассортимента, нацеленной на удовлетворение потребностей целевого покупателя.

9.3. Ценообразование – формирование конкурентоспособных рыночных цен, в том числе с использованием дифференцированной системы ценообразования и анализа цен конкурентов.

9.4. Мерчендайзинг – грамотная организация выкладки в магазине, составление планограмм на основании имеющегося полочного пространства, дерева принятия решения покупателей, статистических данных по продажам товаров, как сформированных самой торговой компанией, так и полученных от поставщиков.

9.5. Маркетинговые мероприятия – определение маркетинговых активностей, позволяющих привлечь дополнительных покупателей и повысить уровень лояльности всех категорий покупателей компании.

Третий блок алгоритма управления товарными категориями – «Оценка» – предполагает реализацию десятого этапа управления товарными категориями.

10. Оценка товарной категории – анализ полученных результатов по запланированным ранее мероприятиям. На данном этапе оценка эффективности проводимых мероприятий проводится с применением сравнительного анализа полученных результатов в отношении (1) целевых показателей, (2) данных за аналогичный период прошлого года, (3) данных за аналогичный предыдущий период текущего года.

Сравнительный анализ проводится по различным параметрам одновременно: данные по товарной категории в тестовом магазине; данные по товарной категории в магазине, где не внедрялись изменения; состояние товарной категории на рынке в целом; состояние товарной категории в конкретном канале продаж; смежные товарные категории в торговой компании; общая ситуация по всем товарным категориям в торговой компании.

При проведении оценки полученных результатов учитываются следующие факторы: внешняя рыночная конъюнктура; сезонность; изменение количества покупателей магазинов торговой компании; изменение параметров профиля покупателя; изменение количества торговых точек торговой компании и др.

Основные показатели оценки результатов проведенных мероприятий в динамике: выручка товарной категории (руб.); товарооборот товарной категории в натуральном выражении (шт.); наценка товарной категории (%); рентабельность товарной ка-

тегории (%); средний уровень товарного запаса товарной категории (дней); средний заказ (чек); среднее количество товаров в заказе (чеке) (шт.); средняя выручка по ассортименту (руб.); оборачиваемость товарных позиций по каждой товарной позиции, по товарным категориям; доля рынка по товарной категории, торговой компании в целом; доля товарной категории в структуре продаж торговой компании в целом.

Итоговая оценка результатов внедрения организационно-экономического механизма реализации в ассортиментную политику торговой компании производится по истечении года, на основании чего формулируются рекомендации и выводы. После подведения итогов (десятый этап) реализация ассортиментной политики торговой компании возобновляется с первого этапа авторского алгоритма.

Предложенный организационно-экономический механизм ориентирован на вторую–четвертую стадии жизненного цикла ассортимента торговых компаний. Разработанный автором алгоритм управления товарными категориями, на основании которого сформулирован авторский организационно-экономический механизм, был успешно внедрен в торговых компаниях, находившихся на второй–третьей стадиях жизненного цикла ассортимента, и показал положительные результаты [27; 32]. Наряду с этим в рамках данного исследования актуальным является вопрос реализации ассортиментной политики торговой компании на первой стадии жизненного цикла ассортимента. При организации данного процесса зачастую возникает большое количество сложностей и компании могут допускать существенные ошибки, ведущие к дополнительным расходам, неудовлетворенности покупателей и, как следствие, потере части продаж. Сегодня в научном сообществе отсутствуют исследования по практике внедрения категорийного менеджмента в торговых компаниях на первой стадии жизненного цикла ассортимента. Поэтому проводимое автором исследование может быть полезным для углубления знаний в рамках данной проблематики и расширения сфер исследований с учетом определенных особенностей и специфики компаний.

АПРОБАЦИЯ АВТОРСКОГО ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В АССОРТИМЕНТНУЮ ПОЛИТИКУ НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ, НАХОДЯЩЕЙСЯ НА ПЕРВОЙ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА АССОРТИМЕНТА

Для апробации предложенного организационно-экономического механизма реализации ассортиментной политики торговой компании на основе категорийного менеджмента в качестве объекта исследования была выбрана торговая сеть «Мир Радости» (ТС «МирРадости») – торговая компания, открывающая новую сеть магазинов по продаже продуктов питания и товаров массового потребления.

В рамках исследования автор предпринимает попытку внедрить предложенный организационно-экономический механизм реализации ассортиментной политики компании и доказать его жизнеспособность независимо от того, на какой стадии жизненного цикла ассортимента находится компания. В процессе исследования были получены следующие результаты.

1. Определение товарных категорий на первом этапе является трудоемким, поскольку для этого требуются аналитические данные и исследование рынка. Соответственно, в рамках организационно-экономического механизма данный этап на первой стадии жизненного цикла ассортимента компании реализовать невозможно (этап 1).

2. Оценка товарных категорий. На втором этапе проведение как количественной (подэтап 2.1), так и качественной (подэтап 2.2) оценки является важным и необходимым. Поскольку у компании отсутствует внутренняя статистика продаж, она может воспользоваться данными потенциальных поставщиков, исследовательских центров, результатов анализа продаж цифровых платформ, таких как *Wildberries*, *Ozon*, *YandexMarket* и др. (подэтап 2.2), а также провести маркетинговое исследование, позволяющее решить задачи конкретной торговой сети (подэтап 2.4). В рамках данного исследования был проведен анализ рынка, позволивший выявить тенденции потребительского поведения, сформировать

портфель покупателей (подэтап 2.4), проанализировать данные о конкурентах, потенциальных поставщиках и провести мониторинг цен конкурентов (подэтап 2.2). В результате проведенного исследования выделены такие категории покупателей:

– активные покупатели – мужчины и женщины в возрасте 19–40 лет, которые «в душе остаются детьми». Средний уровень дохода, зачастую одинокие. Это покупатели, проводящие большое количество времени в интернет-пространстве, следящие за тенденциями и трендами, но предпочитающие также получать положительные эмоции от посещения магазинов, совершения покупок как для близких, так и для себя;

– пассивные покупатели – молодые люди и девушки в возрасте 15–18 лет, которые поход в магазин рассматривают как дополнительный повод для общения и получения эмоций. Они также ориентированы на текущие тенденции и тренды, которые находят отражение в социальных сетях. Для них совершение покупки в магазине является невозможным без выхода в соцсети, чтения отзывов и комментариев по приобретаемому товару;

– потенциальные покупатели – женщины в возрасте 45–55 лет, замужем, с детьми. Невысокий уровень дохода. Данные покупатели слабо следят за трендами, чувствительны к цене.

Формирование портфеля поставщиков (подэтап 2.3) на первой стадии жизненного цикла ассортимента невозможно по причине отсутствия действующих поставщиков. Оценка взаимоотношений компании с действующими поставщиками не проводится, портфель поставщиков не формируется.

На данном этапе формирование дерева принятия решения (подэтап 2.5) является невозможным, поскольку товарные категории не сформированы.

3. Уточнение товарных категорий, подкатегорий, групп, подгрупп. На данном этапе определяются товарные категории и формируется дерево принятия решения (табл. 4) по всем товарным категориям, что послужит основой формирования классификатора товарных категорий и структуры ассортимента (этап 3).

Таблица 4. Дерево принятия решения покупателей (часть) товарных категорий, ТС «МирРадости»

Table. 4. The customer decision tree (part) for categories, MirRadosti Company

Направление (для кого)	Категория	Подкатегория	Вид	Стиль	Назначение
Для мужчины	Продукты питания	Сладости	Жевательная резинка	Классический	Дом
Для женщины	–	–	Мармелад	Картинки со смыслом	Отдых
Для ребенка	–	–	Леденцы	Фразы со смыслом	Спорт
–	–	–	Зефир	Картинки со смыслом	Путешествие
–	–	–	Маршмеллоу	–	Школа
–	–	–	Шоколад	–	Работа
–	–	–	Напитки	–	Подарок
–	–	–	Мед	–	–
–	–	–	Орехи	–	–
–	–	–	Ягода сублимированная	–	–
–	–	–	Батончики	–	–

Источник: составлено автором (= compiled by author).

Таблица 5. Роли и стратегии товарных категорий, ТС «МирРадости»

Table 5. Roles and strategies of categories, MirRadosti Company

Категория	Роль	Стратегия
Гаджеты	Целевая	Обеспечение продаж
Галантерея	Базовая	Привлечение потока покупателей
Декор, интерьер, дом	Целевая	Обеспечение прибыли
Игрушки	Базовая	Формирование выручки
Игры	Целевая	Защитник
Канцтовары	Целевая	Обеспечение продаж
Открытки	Дополнительная	Формирование имиджа
Подарочные наборы	Дополнительная	Защитник
Посуда	Целевая	Обеспечение продаж
Продукты питания	Дополнительная	Обеспечение продаж
Свечи, арома	Дополнительная	Привлечение внимания
Спорт, отдых, ЗОЖ	Целевая	Обеспечение продаж
Текстиль	Целевая	Обеспечение продаж
Упаковка подарочная	Компетентная	Обеспечение прибыли

Источник: составлено автором (= compiled by author).

4. Определение ролей товарных категорий. Проведенный анализ позволил, основываясь на аналитических данных рынка, результатах анализа данных потенциальных поставщиков, цифровых платформ, аналитических

центров, маркетингового исследования, выявленной емкости рынка по каждой отдельной товарной категории (подэтап 2.1), мониторинге цен конкурентов, проведенного торговой сетью (подэтап 2.2), и сформированном

портфеле покупателей (подэтап 2.4), определить роль и значение каждой отдельной товарной категории (этап 4, табл. 5).

5. Определение стратегий товарных категорий. Этап тоже реализуется на основе данных анализа рынка, результатов анализа данных потенциальных поставщиков, цифровых платформ, аналитических центров, маркетингового исследования, выявленной емкости рынка по каждой отдельной товарной категории (подэтап 2.1), мониторинга цен конкурентов, проведенного торговой сетью (подэтап 2.2), и сформированного портфеля покупателей (подэтап 2.4), на основе определенных ранее ролей товарных категорий (этап 4), а также размера торгового помещения магазина и суммы, которая выделяется на закупку товара при наполнении магазина (табл. 5, рис. 7).



Примечание. На основании договора о неразглашении коммерческой тайны цифры на рисунке скрыты.

Рис. 7. Стратегии ТС «МирРадости»

Fig. 7. Strategies of MirRadosti Company

6. Определение целевых показателей. С учетом сформулированных ролей и стратегий товарных категорий, выделенного полочного пространства, планируемой суммы закупок рассчитаны целевые показатели по каждой отдельной товарной категории (выручка, валовая прибыль) (этап 6).

7. Определение тактик товарных категорий. С учетом всех предыдущих этапов, в том числе выявленных ранее ролей и стратегий товарных категорий, определены тактические

действия и мероприятия в рамках управления ассортиментом, выкладкой, ценообразованием, маркетинговыми мероприятиями (этап 7).

8. Формирование тактограммы. В рамках исследования сформирована тактограмма по всем товарным категориям (этап 8, табл. 6) [39].

Таблица 6. Тактограмма товарной категории (часть), ТС «МирРадости»

Table 6. Category tactogram (part), MirRadosti Company

Товарная категория	Галантерея
Роль	Базовая
Стратегия	Привлечение потока покупателей
Тактика	<p>Ассортимент:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) широкий выбор позиций, удовлетворение основных потребностей покупателей, обязательное наличие в матрице топовых товаров категории = увеличение потока покупателей; 2) количество позиций в категории – не более 500 шт.; 3) соотношение ассортимента по ценовым сегментам: низкий ценовой сегмент – 60%, средний – 30%, высокий – 10%. <p>Ценообразование:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) рыночные цены, но агрессивная цена по позициям с высокой степенью лояльности (в том числе товары-маркеры). Заметные скидки на акционные товары = увеличение потока покупателей; 2) достижение плановой наценки по товарной категории – 255%; 3) цены – 100% от средней стоимости по рынку. <p>Промо:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) активная маркетинговая активность (ценовые и неценовые акции) = увеличение потока покупателей; 2) высокая частота, многократность маркетинговых мероприятий; 3) ежемесячно пять очень агрессивных промоутерских мероприятий. <p>Выкладка:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) на основном оборудовании согласно доле продаж; 2) дополнительное размещение высокооборотных позиций на выделенных центральных (проходных) местах в зале (дополнительное оборудование) = увеличение потока покупателей, привлечение большего количества покупателей, увеличение частоты покупки; 3) разработка и согласование планограмм; 4) горизонтальная выкладка товара

Источник: составлено автором (= compiled by author).

9.1. Закупка товара. Поскольку на момент проведения исследования осуществлялась первая закупка товара, она была спланирована исходя из ожидаемого объема продаж (с учетом стратегий, ролей, целевых показателей – см. рис. 6), а также формирования товарного запаса, равного трехмесячным продажам с возможностью дальнейшего пополнения товарных запасов на основе двухнедельных поставок от поставщиков.

9.2. Ассортимент. Для эффективной реализации данного этапа использовалась аналитика рынка по выделенным товарным категориям, в том числе дерево принятия решения, разработанное на предыдущем этапе, результаты опроса целевых покупателей, а также данные исследований консалтинговых агентств. Кроме того, активно анализировалась статистика продаж потенциальных поставщиков, которые предоставляли имеющиеся у них данные, были готовы к обсуждению ассортимента с учетом запроса торговой компании и давали свои рекомендации исходя из имеющейся статистики продаж.

9.3. Ценообразование – формирование конкурентоспособных цен. В контексте проводимого исследования при формировании цен торговой сети мониторинг проводился в рамках не только специализированных магазинов-конкурентов, которые чаще всего имеют более высокие относительно рыночных цены, но и продуктовых торговых сетей, интернет-магазинов и маркетплейсов. Убедительным обоснованием принятого решения является тенденция развивающейся цифровизации и ухода покупателей в интернет-пространство. Все чаще покупатели при посещении магазинов сравнивают цены с маркетплейсами, что требует оперативной реакции со стороны торговых компаний, нацеленных на развитие и увеличение доли рынка за счет создания наиболее привлекательных условий для совершения покупок потребителями. Кроме того, данное решение является минимально необходимым с учетом сформированного портфеля покупателей и планов по внедрению омниканальности в рамках торговой сети в течение 2022 г.

9.4. Мерчендайзинг. На этом этапе было спроектировано расположение товарных категорий в рамках выбранного помещения

с учетом расположенных по соседству товарных категорий, а также прорисованы планы-граммы по каждой отдельной товарной категории, что послужило основой для грамотной выкладки товарных категорий, позволяющей упростить выбор покупателя и помочь ему в принятии решения о покупке товаров.

9.5. Маркетинговые мероприятия. Основанием для формирования маркетингового плана послужили рекомендации и статистические данные потенциальных поставщиков, результаты анализа рынка, опросы покупателей относительно их ожиданий от маркетинговых мероприятий.

В ходе проводимого исследования реализовать десятый этап невозможно по причине того, что на момент проведения исследования компания не отработала год после внедрения механизма. Осуществление этого этапа возможно по истечении данного периода.

Несмотря на то что компания находится на первой стадии жизненного цикла ассортимента, не имеет статистики продаж, применение авторского организационно-экономического механизма, в том числе алгоритма управления товарными категориями, было возможным практически на всех этапах. При этом для торговых компаний, находящихся на первой стадии жизненного цикла ассортимента, целесообразно разработать более компактный алгоритм реализации ассортиментной политики на основе категорийного менеджмента. С учетом полученных результатов проведенного исследования автором предложен новый алгоритм управления товарными категориями, ориентированный на применение его торговыми компаниями, находящимися на первой стадии жизненного цикла ассортимента (рис. 8).

Сравнительный анализ авторских алгоритмов управления товарными категориями представлен в табл. 7.

Отличие предложенного автором алгоритма управления товарными категориями для торговых компаний, которые находятся на первой стадии жизненного цикла ассортимента, от алгоритма управления товарными категориями для торговых компаний, которые проживают вторую–четвертую стадии жизненного цикла ассортимента, заключается в следующем.

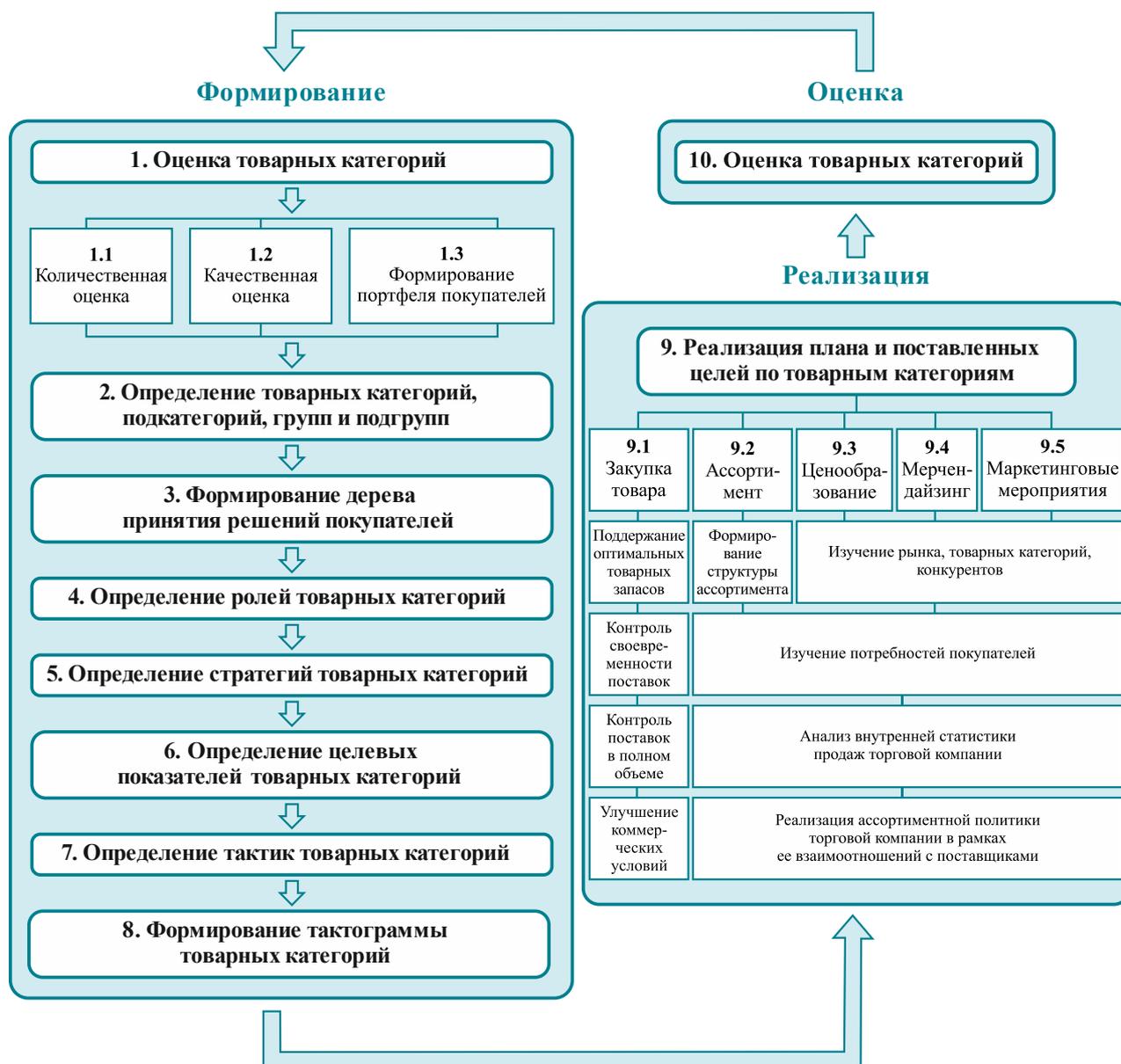


Рис. 8. Схема алгоритма управления товарными категориями для торговых компаний, находящихся на первой стадии жизненного цикла ассортимента

Fig. 8. Diagram of category management algorithm for the companies at their first stage of assortment management

1. Этап 1 объединяется с этапом 3, так как при отсутствии статистики продаж его реализация невозможна.

2. Подэтап 2.1 – «Количественная оценка» – на первой стадии жизненного цикла ассортимента реализуется только на основании данных поставщиков и аналитики рынка.

3. Подэтапы 2.3.1 и 2.3.2 – «Формирование портфеля поставщиков торговой компании» и «Формирование рекомендаций по реализации ассортиментной политики» – на первой стадии жизненного цикла ассортимента удаляются из алгоритма из-за отсутствия действующих поставщиков.

Оценка взаимоотношений компании с действующими поставщиками не проводится, портфель поставщиков не формируется.

4. Подэтап 2.5 – «Формирование дерева принятия решения покупателя» – меняет свою последовательность и смещается на этап 4.

Остальные этапы остаются неизменными и реализуются в полном объеме. На этапе 9 уточняются все расчеты с учетом структуры ассортимента и характеристик выбираемых товаров, при необходимости корректируется тактограмма.

Таблица 7. Сравнительный анализ алгоритмов управления товарными категориями компаний в зависимости от стадии жизненного цикла ассортимента

Table. 7. Comparative analysis of the corporate category management algorithms by the assortment management stage

Этап алгоритма управления товарными категориями	
Алгоритм управления товарными категориями для торговых компаний, находящихся на второй–четвертой стадиях жизненного цикла ассортимента	Алгоритм управления товарными категориями для торговых компаний, находящихся на первой стадии жизненного цикла ассортимента
1. Определение товарных категорий, подкатегорий, групп и подгрупп	X
2. Оценка товарных категорий. 2.1. Количественная оценка. 2.2. Качественная оценка. 2.3. Комплексная оценка взаимоотношений торговой компании с поставщиками при реализации ассортиментной политики компании. 2.3.1. Формирование портфеля поставщиков торговой компании. 2.3.2. Формирование рекомендаций по реализации ассортиментной политики. 2.4. Формирование портфеля покупателей. 2.5. Формирование дерева принятия решения покупателей	1. Оценка товарных категорий. 1.1. Количественная оценка. 1.2. Качественная оценка. 1.3. Формирование портфеля покупателей
3. Определение товарных подкатегорий, групп и подгрупп	2. Определение товарных категорий, подкатегорий, групп и подгрупп
4. Определение ролей товарных категорий	3. Формирование дерева принятия решения покупателя
X	4. Определение ролей товарных категорий
5. Определение стратегий товарных категорий	5. Определение стратегий товарных категорий
6. Определение целевых показателей товарных категорий	6. Определение целевых показателей товарных категорий
7. Определение тактик товарных категорий	7. Определение тактик товарных категорий
8. Формирование тактограммы товарных категорий	8. Формирование тактограммы товарных категорий
9. Реализация плана и поставленных целей по товарным категориям. 9.1. Закупка товара. 9.2. Ассортимент. 9.3. Ценообразование. 9.4. Мерчендайзинг. 9.5. Маркетинговые активности	9. Реализация плана и поставленных целей по товарным категориям. 9.1. Закупка товара. 9.2. Ассортимент. 9.3. Ценообразование. 9.4. Мерчендайзинг. 9.5. Маркетинговые активности
10. Оценка товарных категорий	10. Оценка товарных категорий

Источник: составлено автором (= compiled by author).

Таким образом, проведенное исследование лишь частично подтверждает выдвинутую автором гипотезу о возможности применения предложенного механизма на всех стадиях жизненного цикла ассортимента, в частности на первой. Исследование подтверждает, что механизм действительно применим и позволяет системно, комплексно

подойти к формированию и реализации ассортиментной политики компании. Однако для первой стадии жизненного цикла ассортимента требуется разработка более компактного алгоритма, позволяющего учесть специфику данной стадии и исключить лишние этапы и подэтапы. На основании полученных результатов автором предложен адап-

тированный для первой стадии жизненного цикла ассортимента алгоритм, позволяющий, как и в случае реализации полного варианта, подойти к управлению ассортиментной политикой компании комплексно и системно, минимизировав количество ошибок, расходов и потерь. На пятом этапе управления ассортиментом основная задача – распродажа товарных запасов и высвобождение денежных средств, поэтому применение предложенных механизмов является неактуальным.

ВЫВОДЫ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность реализации ассортиментной политики компании, имеющей важное значение для результативной работы любой торговой компании, позволяет удовлетворять потребности покупателей и повышать их лояльность в условиях многоканального и омниканального потребления за счет формирования актуального и востребованного ассортимента. Тем временем динамично меняющиеся условия ведения бизнеса, постоянно растущие требования и ожидания со стороны покупателей, уход части покупателей в интернет-пространство не позволяют торговым компаниям соответствовать перечисленным рыночным изменениям в случае применения традиционного подхода к управлению ассортиментной политикой. Именно поэтому все более актуальным и востребованным становится развитие и исследование вопроса реализации ассортиментной политики компании на основе категорийного менеджмента, базирующейся не только на традиционном маркетинге, но и на маркетинге взаимоотношений.

Существующие в рамках данной темы научные исследования подтверждают эффективность категорийного менеджмента, однако все они посвящены деятельности торговых

компаний, находящихся на второй–четвертой стадиях жизненного цикла ассортимента, имеющих опыт работы в данной сфере, статистику продаж, действующих поставщиков и др. Вместе с тем не менее актуальным является вопрос реализации ассортиментной политики компаний на первой стадии жизненного цикла ассортимента с целью минимизации возможных ошибок и дополнительных расходов, возникающих на начальном этапе деятельности компании.

Выдвинутая в начале статьи гипотеза о том, что авторский механизм применим и эффективен на всех стадиях жизненного цикла ассортимента торговых компаний, подтверждается лишь частично, поскольку реализация части этапов на первой стадии невозможна. Поэтому для новых компаний потребовалась доработка алгоритмов и разделение механизмов на два вида: для первой стадии и второй–четвертой стадий. При этом элементы механизма остаются неизменными. На пятом этапе управления ассортиментом основная задача – распродажа товарных запасов и высвобождение денежных средств, поэтому применение предложенных механизмов является неактуальным.

Таким образом, предложенный автором адаптированный для первой стадии жизненного цикла ассортимента компании механизм позволяет комплексно, системно подойти к вопросу реализации ассортиментной политики компании, минимизировав количество ошибок.

При этом данное исследование может стать основой для дальнейших исследований в области применения механизма внедрения категорийного менеджмента в ассортиментную политику компании с учетом специализации различных направлений и секторов ведения бизнеса, которую, по всей вероятности, также необходимо учитывать.

БЛАГОДАРНОСТИ

Исследование выполнено под руководством докт. экон. наук, доцента Юлии Георгиевны Лавриковой в рамках НИР «Методология моделирования согласованного научно-технологического и пространственного развития экономики индустриально развитых регионов в контексте обеспечения их социально-экономической безопасности» в соответствии с государственным заданием Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 0327-2021-0018 (01.01.2021–31.12.2023).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Плотников А.В. Особенности развития интернет-маркетинга // Московский экономический журнал. 2019. № 8. С. 83–90. doi: [10.24411/2413-046X-2019-18008](https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-18008)
2. Плотников А.В. Онлайн-коммуникации в маркетинге // Московский экономический журнал. 2018. № 5. С. 336–340. doi: [10.24411/2413-046X-2018-15070](https://doi.org/10.24411/2413-046X-2018-15070)
3. Сергиенко О. Категорийный менеджмент: практические уроки // Аптека online. 2011. № 39 (810). URL: <https://www.apteka.ua/article/99349> (дата обращения: 01.12.2021).
4. Козлова О.А. Изменение форматов розничной торговли // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № S1. С. 25–29. URL: <http://e-koncept.ru/2017/470005.htm> (дата обращения: 01.12.2021).
5. Жилина И.Ю. Электронная розничная торговля в России: состояние и перспективы // Экономические и социальные проблемы России. 2018. № 1 (37). С. 39–70.
6. Бушуева Л.И., Печорин И.Э. Возможности развития маркетинга предприятий за счет современных интернет-технологий // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 3. С. 84–94.
7. Козлова О.А., Сухостав Е.В. Характеристика и гейты омниканального потребителя // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. № 2. С. 65–71.
8. Сухостав Е.В., Козлова О.А. Модель комплекса омниканального маркетинга для организаций розничной торговли // Маркетинг в России и за рубежом. 2019. № 6. С. 65–72.
9. Ильенкова К.М. Категорийный менеджмент: новый взгляд в условиях российской экономики // Journal of Modern Competition. 2019. Vol. 13, no. 4 (76). P. 62–80. URL: <http://www.modern-competition.ru/general/upload/articles/p76-92.pdf> (дата обращения: 01.12.2021).
10. Овчинникова А.В., Матвеев В.В., Норина А.А. Математическая модель расчета оптимального количества ассортиментных единиц товарной категории // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2017. Т. 11, № 3. С. 135–143. doi: [10.14529/em170318](https://doi.org/10.14529/em170318)
11. Romat Y., Biliavska Y. Algorithm of Forming the Category Management in the Diy Market Segment // Montenegrin Journal of Economics. 2018. Vol. 14, no. 3. P. 129–142. doi: [10.14254/1800-5845/2018.14-3.9](https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-3.9)
12. Ильенкова К.М., Неганова В.П. Обзор теоретических подходов к формированию товарной и ассортиментной политики компании // Журнал экономической теории. 2019. № 3. С. 581–586. doi: [10.31063/2073-6517/2019.16-3.23](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.23)
13. Койкова Т.Л. Экономическое содержание понятия «ассортиментная политика» // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 9 (сент.). С. 168–173. URL: <http://e-koncept.ru/2016/16201.htm> (дата обращения: 01.12.2021).
14. Халявина М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов // Политический сетевой электронный научный журнал КубГАУ. 2012. № 84 (10). С. 718–726. URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/01.pdf> (дата обращения: 01.12.2021).
15. Дихтль Е., Хериген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие. М.: Инфра-М: Высшая школа, 1995. 256 с.
16. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
17. Ильенкова К.М. Сравнительный анализ существующих подходов к управлению ассортиментной политикой компании: традиционный подход и категорийный менеджмент // Экономическая наука современной России (ЭНСР). 2019. № 4. С. 136–152. doi: [10.33293/1609-1442-2019-4\(87\)-136-152](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2019-4(87)-136-152)
18. Ильенкова К.М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2018. № 3. С. 124–145. doi: [10.38050/01300105201837](https://doi.org/10.38050/01300105201837)
19. Aastrup J., Grant D.B., Bjerre M. Value Creation and Category Management through Retailer–Supplier Relationships // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. 2007. Vol. 17, no. 5. P. 523–541. doi: [10.1080/09593960701632019](https://doi.org/10.1080/09593960701632019)
20. Dupre K., Gruen T.W. The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast-Moving-Consumer-Goods Industry // Journal of Business & Industrial Marketing. 2004. Vol. 19, no. 7. P. 444–459. doi: [10.1108/08858620410564391](https://doi.org/10.1108/08858620410564391)
21. Harris B., McPartland M. Category Management Defined: What It Is and Why It Works // Progressive Grocer. 1993. Vol. 72, no. 9. P. 5–8.
22. Category management: Positioning your Organization to Win. Nielson Marketing Research. Chicago, McGraw-Hill, 1992. 175 p.
23. Category Management: ECR Best Practices Operating Committee. 1995. 145 p.

24. ECR Europe Category Management Best Practices Report. 1997. 73 p.
25. ECR Europe. Glossary. 25 Nov 2014. 232 p.
26. Bandyopadhyay S., Rominger A., Basaviah S. Developing a Framework to Improve Retail Category Management through Category Captain Arrangements // Journal of Retailing and Consumer Services. 2009. Vol. 16, no. 4. P. 315–319. doi: [10.1016/j.jretconser.2008.12.001](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.12.001)
27. Ellström D., Rehme J. Resource alignment in the category management of builders' merchants // International Review of Retail Distribution & Consumer Research. 2016. Vol. 26, no. 1. P. 55–74. doi: [10.1080/09593969.2015.1120681](https://doi.org/10.1080/09593969.2015.1120681)
28. Gruen T.W., Shah R.H. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships // Journal of Retailing. 2000. Vol. 76, iss. 4. P. 483–510. doi: [10.1016/S0022-4359\(00\)00041-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00041-5)
29. Kurtulus M., Ülkü S., Dotson J.P., Nakkas A. The Impact of Category Captainship on the Breadth and Appeal of a Retailer's Assortment // Journal of Retailing. 2014. Vol. 90, iss. 3. P. 379–392. doi: [10.1016/j.jretai.2014.02.001](https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.02.001)
30. Kurtulus M., Toktay B. Category Captainship: Who Wins Who Loses? // SSRN. 2005. P. 1–8. doi: [10.2139/ssrn.934970](https://doi.org/10.2139/ssrn.934970)
31. Desrochers D.M., Gundlach G.T., Foer A. Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements // Journal of Public Policy & Marketing. 2003. Vol. 22, no. 2. P. 201–215. doi: [10.1509/jppm.22.2.201.17635](https://doi.org/10.1509/jppm.22.2.201.17635)
32. Ильенкова К.М. Методика управления ассортиментной политикой компании на основе категорийного менеджмента в розничной торговой сети: разработка и апробация // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 15, № 1. С. 150–172. doi: [10.17072/1994-9960-2020-1-150-172](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2020-1-150-172)
33. Ильенкова К.М. Методика оценки эффективности взаимодействия компании с поставщиками на основе маркетинга взаимоотношений // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2019. Т. 14, № 4. С. 637–659. doi: [10.17072/1994-9960-2019-4-637-659](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2019-4-637-659)
34. Иванов А.Г., Юлдашева О.У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B: монография. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. 139 с.
35. Category management report: Enhancing consumer value in the grocery industry: Joint Industry Report on Efficient Consumer Response. Washington, DC: Kurt Salmon Associates, 1995. 128 p.
36. Буянова Е., Давыдов Н., Кельбах Л. [и др.]. Категорийный менеджмент. Теория и практика в России. Комитет по управлению спросом, ECR-Rus, 2007–2008. 47 с. URL: http://pl-e.ru/images/c/cc/Категорийный_менеджмент._Теория_и_практика_в_России.pdf (дата обращения: 01.12.2021).
37. Jaervinen J. Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland: Master's thesis. Helsinki school of Economics, 2010. 110 p. URL: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12203/hse_ethesis_12203.pdf (дата обращения: 01.12.2021).
38. Бойко В.Н., Лисовский П. Увеличение прибыльности ассортимента: работа с терапевтическими категориями // Новая аптека. 2013. С. 41–47. URL: https://lisovskiyp.com/articles/lisovskiyp_tg.pdf (дата обращения: 01.12.2021).
39. Ильенкова К.М. Основные этапы реализации категорийного менеджмента в торговых компаниях // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2018. № 6. С. 130–142. doi: [10.21686/2413-2829-2018-6-130-142](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-130-142)

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Каролина Михайловна Ильенкова – младший научный сотрудник, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Россия, 620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29; e-mail: reiz@inbox.ru).

ACKNOWLEDGEMENTS

The research was headed by Iuliia Georgievna Lavrikova, Doctor of Economic Sciences, as a part of Scientific Project “Modelling methodology of coherent scientific, technological and spatial development of industrially developed regions in terms of their social and economic security” under the task # 0327-2021-0018 (01.01.2021–31.12.2023) issued by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation.

REFERENCES

1. Plotnikov A.V. Osobennosti razvitiya internet-marketinga [Features of the development of Internet Marketing]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Journal], 2019, no. 8, pp. 83–90. (In Russian). doi: [10.24411/2413-046X-2019-18008](https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-18008)
2. Plotnikov A.V. Onlain-kommunikatsii v marketinge [Online-communication in marketing]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Journal], 2018, no. 5 (2), pp. 336–340. (In Russian). doi: [10.24411/2413-046X-2018-15070](https://doi.org/10.24411/2413-046X-2018-15070)
3. Sergienko O. Kategoriinyi menedzhment: Prakticheskie uroki [Category management: Practical lessons]. *Apteka online* [Pharmacy online], 2011, no. 39 (810). (In Russian). Available at: <https://www.apteka.ua/article/99349> (accessed 01.12.2021).
4. Kozlova O.A. Izmenenie formatov roznichnoi trgovli [Changing retail formats]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal "Konsept"* [The Periodical Scientific and Methodological Electronic Journal "Koncept"], 2017, no. S1, pp. 25–29. (In Russian). Available at: <http://e-koncept.ru/2017/470005.htm> (accessed 01.12.2021).
5. Zhilina I.Yu. Elektronnyaya roznichnaya trgovlya v Rossii: sostoyanie i perspektivy [E-retail in Russia: Its state and prospects]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye problemy Rossii* [Economic and Social Problems of Russia], 2018, no. 1 (37), pp. 39–70. (In Russian).
6. Bushueva L.I., Pechorin I.E. Vozmozhnosti razvitiya marketinga predpriyatii za schet sovremennykh internet-tekhnologii [The development opportunities of the enterprises' marketing by contemporary Internet technologies]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Journal of Marketing in Russia and Abroad], 2017, no. 3, pp. 84–94. (In Russian).
7. Kozlova O.A., Sukhostav E.V. Kharakteristika i geity omnikanal'nogo potrebitelya [The characteristics and the gates of the omnichannel consumer]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Journal of Marketing in Russia and Abroad], 2018, no. 2, pp. 65–71. (In Russian).
8. Sukhostav E.V., Kozlova O.A. Model' kompleksa omnikanal'nogo marketinga dlya organizatsii roznichnoi trgovli [Model of complex omnichannel marketing for retail]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Journal of Marketing in Russia and Abroad], 2019, no. 6, pp. 65–72. (In Russian).
9. Il'enkova K.M. Kategoriinyi menedzhment: novyi vzglyad v usloviyakh rossiiskoi ekonomiki [Category management: New view on its implementation in Russian realities]. *Sovremennaya konkurentsia* [Journal of Modern Competition], 2019, vol. 13, no. 4 (76), pp. 62–80. (In Russian). doi: [10.24411/1993-7598-2019-10406](https://doi.org/10.24411/1993-7598-2019-10406)
10. Ovchinnikova A.V., Matveev V.V., Norina A.A. Matematicheskaya model' rascheta optimal'nogo kolichestva assortimentnykh edinit tovarnoi kategorii [Mathematical Model for Calculating the Optimal Quantity of Assortment Units of a Product Category]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management], 2017, vol. 11, no. 3, pp. 135–143. (In Russian). doi: [10.14529/em170318](https://doi.org/10.14529/em170318)
11. Romat Y., Biliavska Y. Algorithm of Forming the Category Management in the Diy Market Segment. *Montenegrin Journal of Economics*, 2018, vol. 14, no. 3, pp. 129–142. doi: [10.14254/1800-5845/2018.14-3.9](https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-3.9)
12. Il'enkova K.M., Neganova V.P. Obzor teoreticheskikh podkhodov k formirovaniyu tovarnoi i assortimentnoi politiki kompanii [Review of Theoretical Approaches to the Formation of a Company's Product and Assortment Policy]. *Zhurnal Ekonomicheskoi Teorii* [Russian Journal of Economic Theory], 2019, no. 3, pp. 581–586. (In Russian). doi: [10.31063/2073-6517/2019.16-3.23](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.23)
13. Koikova T.L. Ekonomicheskoe soderzhanie ponyatiya "assortimentnaya politika" [Economic concept of "product policy"]. *Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal "Konsept"* [The Periodical Scientific and Methodological Electronic Journal "Koncept"], 2016, no. 9, pp. 168–173. (In Russian). Available at: <http://e-koncept.ru/2016/16201.htm> (accessed 01.12.2021).
14. Khalyavina M.L. Assortimentnaya politika predpriyatii: analiz osnovnykh vzglyadov [Assortment policy of a company: The analysis of the main opinions]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal KubGAU* [Polythematic Online Scientific Journal of Kuban State Agrarian University], 2012, no. 84 (10), pp. 718–726. (In Russian). Available at: <http://ej.kubagro.ru/2012/10/pdf/01.pdf>. (accessed 01.12.2021).
15. Dikhtl' E., Khershgen Kh. *Prakticheskii marketing* [Practical Marketing]. Moscow, Infra-M Publ., 1995. 256 p. (In Russian).
16. Adizes I.K. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing Corporate Lifecycles]. Moscow, Mann, Ivanov & Ferber Publ. 2014. 512 p. (In Russian).

17. Il'enkova K.M. Sravnitel'nyi analiz sushchestvuyushchikh podkhodov k upravleniyu assortimentnoi politikoi kompanii: Traditsionnyi podkhod i kategoriinyi menedzhment [Management of the Company Product Policies: Traditional Retail and Category Management]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii* [Economics of Contemporary Russia], 2019, no. 4, pp. 136–152. (In Russian). doi: [10.33293/1609-1442-2019-4\(87\)-136-152](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2019-4(87)-136-152)
18. Il'enkova K.M. Vnedrenie kategoriinogo menedzhmenta v traditsionnoi roznitse [Introduction of Category Management in Retail Industry]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika* [Moscow University Economics Bulletin], 2018, no. 3. pp. 124–145. (In Russian). doi: [10.38050/01300105201837](https://doi.org/10.38050/01300105201837)
19. Aastrup J., Grant D.B., Bjerre M. Value Creation and Category Management through Retailer–Supplier Relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2007, vol. 17, no. 5, pp. 523–541. doi: [10.1080/09593960701632019](https://doi.org/10.1080/09593960701632019)
20. Dupre K., Gruen T.W. The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast-Moving-Consumer-Goods Industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2004, vol. 19, no. 7, pp. 444–459. doi: [10.1108/08858620410564391](https://doi.org/10.1108/08858620410564391)
21. Harris B., McPartland M. Category Management Defined: What It Is and Why It Works. *Progressive Grocer*, 1993, vol. 72, no. 9, pp. 5–8.
22. *Category management: Positioning your Organization to Win*. Nielsen Marketing Research, Chicago, McGraw-Hill, 1992. 175 p.
23. *Category Management: ECR Best Practices Operating Committee*, 1995. 145 p.
24. *ECR Europe Category Management Best Practices Report*, 1997. 73 p.
25. *ECR Europe. Glossary*. 25 Nov 2014. 232 p.
26. Bandyopadhyay S., Rominger A., Basaviah S. Developing a Framework to Improve Retail Category Management through Category Captain Arrangements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2009, vol. 16, no. 4, pp. 315–319. doi: [10.1016/j.jretconser.2008.12.001](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.12.001)
27. Ellström D., Rehme J. Resource alignment in the category management of builders' merchants. *International Review of Retail Distribution & Consumer Research*, 2016, vol. 26, no. 1. pp. 55–74. doi: [10.1080/09593969.2015.1120681](https://doi.org/10.1080/09593969.2015.1120681)
28. Gruen T.W., Shah R.H. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. *Journal of Retailing*, 2000, vol. 76, iss. 4. pp. 483–510. doi: [10.1016/S0022-4359\(00\)00041-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00041-5)
29. Kurtuluş M., Ülkü S., Dotson J.P., Nakkas A. The Impact of Category Captainship on the Breadth and Appeal of a Retailer's Assortment. *Journal of Retailing*, 2014, vol. 90, iss. 3, pp. 379–392. doi: [10.1016/j.jretai.2014.02.001](https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.02.001)
30. Kurtulus M., Toktay B. Category Captainship: Who Wins Who Loses? *SSRN*, 2005, pp. 1–8. doi: [10.2139/ssrn.934970](https://doi.org/10.2139/ssrn.934970)
31. Desrochers D.M., Gundlach G.T., Foer A. Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2003, vol. 22, no. 2, pp. 201–215. doi: [10.1509/jppm.22.2.201.17635](https://doi.org/10.1509/jppm.22.2.201.17635)
32. Il'enkova K.M. Metodika upravleniya assortimentnoi politikoi kompanii na osnove kategoriinogo menedzhmenta v roznichnoi torgovoi seti: Razrabotka i aprobatsiya [Category management based assortment strategy in retailing: Development and testing]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Perm University Herald. Economy], 2020, vol. 15, no. 1, pp. 150–172. (In Russian). doi: [10.17072/1994-9960-2020-1-150-172](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2020-1-150-172)
33. Il'enkova K.M. Metodika otsenki effektivnosti vzaimodeistviya kompanii s postavshchikami na osnove marketinga vzaimootnoshenii [The method to assess the efficient interaction between a company and suppliers on relationship marketing basis]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Perm University Herald. Economy], 2019, vol. 14, no. 4, pp. 637–659. (In Russian). doi: [10.17072/1994-9960-2019-4-637-659](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2019-4-637-659)
34. Ivanov A.G., Yuldasheva O.U. *Marketing vzaimootnoshenii i upravlenie potentsialom pokupatelya na rynkakh V2V* [Relationship marketing and customer potential management in B2B markets]. St. Petersburg, SPbGUEF Publ., 2004. 139 p. (In Russian).
35. *Category management report: Enhancing consumer value in the grocery industry*. Joint Industry Report on Efficient Consumer Response, Washington, DC, Kurt Salmon Associates, 1995. 128 p.
36. Buyanova E., Davydov N., Kel'bakh L. [i dr.]. *Kategoriinyi menedzhment. Teoriya i praktika v Rossii* [Category Management. Theory and practice in Russia]. Komitet po upravleniyu sprosom, ECR-Rus, 2007–2008. 47 p. (In Russian). Available at: http://pl-e.ru/images/c/cc/Категорийный_менеджмент._Теория_и_практика_в_России.pdf (accessed 01.12.2021).

37. Jaervinen J. *Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland*: Master's thesis. Helsinki School of Economics, 2010. 110 p. Available at: http://epub.lib.aalto.fi/thesis/pdf/12203/hse_thesis_12203.pdf (accessed 01.12.2021).

38. Boiko V.N., Lisovskii P. Uvelichenie pribyl'nosti assortimenta: rabota s terapevticheskimi kategoriymi [Increasing profitability assortment: work with therapeutic categories]. *Novaya apteka* [New Pharmacy], Nov 2013, pp. 41–47. (In Russian). Available at: https://lisovskiyp.com/articles/lisovskiyp_tg.pdf (accessed 01.12.2021).

39. Il'enkova K.M. Osnovnye etapy realizatsii kategoriinogo menedzhmenta v torgovykh kompaniyakh [Principle Stages of Realizing Category Management in Trade Companies]. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta im. G.V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, no. 6, pp. 130–142. (In Russian). doi: [10.21686/2413-2829-2018-6-130-142](https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-6-130-142)

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Karolina Mikhaylovna Ilyenkova – Junior Researcher, Institute of Economics of the Ural Branch of RAS (29, Moskovskaya st., Ekaterinburg, 620014, Russia; e-mail: reiz@inbox.ru).

Статья поступила в редакцию 24.12.2021, принята к печати 18.02.2022

Received December 24, 2021; accepted February 18, 2022