



ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО УСТРАНЕНИЮ ПРОТИВОРЕЧИЙ ИНТЕРЕСОВ ГРУПП УЧАСТНИКОВ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ¹

К. М. Ильенкова

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук,
АНО ДПО «Высшая экономическая школа»,
Екатеринбург, Россия

В статье рассматривается вопрос реализации ассортиментной политики компании, нацеленной на удовлетворение потребностей покупателей путем совместного создания потребительской ценности. В рамках данного подхода анализируются существующие концепции выстраивания цепочки поставок и обосновывается применение концепции выстраивания цепи поставок от клиента. Определена роль категорийного менеджмента в контексте маркетинга взаимоотношений. Выделены группы участников цепочки создания потребительской ценности, показана система их взаимоотношений как важнейший элемент эффективности ассортиментной политики компании. Автор выдвигает гипотезу о существовании противоречий интересов участников цепочки создания потребительской ценности, несмотря на наличие общей цели – максимальное удовлетворение потребностей покупателей. На основании этого исследуются предпосылки возникновения противоречий интересов данных групп и предлагаются мероприятия по их устранению, реализация которых позволит повысить результативность взаимоотношений партнеров и, как следствие, эффективность реализации ассортиментной политики компании, направленной на удовлетворение потребностей покупателей.

Ключевые слова: маркетинг взаимоотношений, традиционный маркетинг, категорийный менеджмент, потребитель, покупатель, поставщик, цепочка создания потребительской ценности.

KEY STEPS AIMED AT ELIMINATION OF CONFLICT OF INTERESTS IN PARTICIPANT GROUPS IN CUSTOMER VALUE CHAINS WHILE PURSUING COMPANY ASSORTMENT POLICY

Karolina M. Ilyenkova

Institute of Economics of the Ural Branch of RAS,
ANO DPO "Higher School of Economics",
Ekaterinburg, Russia

The article deals with the problem of pursuing company assortment policy, which is aimed at meeting buyers' needs by joint creation of customer value. Within the frames of this approach the author analyzes existing concepts of

¹ Статья подготовлена в соответствии с планом НИР ИЭ УрО РАН «Методология моделирования согласованного научно-технологического и пространственного развития экономики индустриально развитых регионов в контексте обеспечения их социально-экономической безопасности», проект № 0327-2021-0018.

building delivery chains and substantiates the use of the concept of building delivery chains from the customer. The role of category management in the context of relation marketing is shown. Participant groups of building customer value chains are identified and the system of their interrelations is demonstrated as the most important element of assortment policy effectiveness. The author puts forward a hypothesis about conflict of interests of participants in customer value chains, in spite of the common goal, i.e. maximum satisfaction of buyers' needs. On this basis the preconditions of such conflicts of interests in these groups are investigated and steps aimed at their elimination are proposed, whose implementation can raise effectiveness of partner interrelations and therefore, efficiency of company assortment policy targeted at meeting customer needs.

Keywords: interrelation marketing, traditional marketing, category management, customer, buyer, supplier, customer value chain.

Введение

Рубеж XX и XXI вв. символизирует время динамичных изменений во всех сферах жизни человека, в том числе экономике. Так, покупательские предпочтения стремительно меняются. Современный покупатель выдвигает все более высокие требования по отношению к производителям и торговым компаниям в обмен на свою лояльность. В то же время существующие подходы к ведению бизнеса, в том числе к реализации ассортиментной политики компании, устаревают. Поэтому требуется разработка более современных технологий, позволяющих создавать уникальные конкурентные преимущества участников цепочки создания потребительской ценности.

Существующие концепции выстраивания цепи поставок

В процессе поиска новых решений и разработки более эффективных технологий, позволяющих повысить эффективность деятельности компаний, в современной научной литературе выделились два подхода к выстраиванию цепи поставок – концепция выстраивания цепи поставок на клиента и концепция выстраивания цепи поставок от клиента.

Основной целью концепции выстраивания цепи поставок на клиента является достижение экономической эффективности материального потока за счет экономии на издержках, что напрямую отражается на эффективности компании и ее партнеров в цепи поставок [17]. В то же время традиционная цепь поставок, которая позволяет эффективно снижать затра-

ты, не дает возможность увеличивать потребительскую ценность и повышать уровень удовлетворенности покупателей [29]. Абсолютный прирост потребительской ценности возможен только при получении покупателем уникального товара с ценными конкретно для него характеристиками и параметрами (качество, функциональность и т. д.). Для разработки и создания уникальных товаров производители должны вовлекать потребителей в процесс сопроизводства, а отношения клиента и производителя должны быть взаимозависимы [8; 9]. Соответственно, для увеличения потребительской ценности товара необходима интеграция управления цепями поставок и маркетинга. Данная концепция была развита И. Селен и Ф. Солиман [См.: 14] как концепция управления цепями спроса (концепция выстраивания цепи поставок от клиента). В рамках данной концепции потребитель является активным участником цепи поставок за счет вовлечения его в процесс сопроизводства. Именно потребитель выступает единственным носителем латентной информации о ценностных характеристиках конечного товара [8], что ведет к возрастающему значению конечного потребителя в цепочке создания потребительской ценности [13].

Торговые компании и поставщики в свою очередь получают дополнительную выгоду от создания большей потребительской ценности [8; 9]. При этом важным условием возможности максимального удовлетворения потребностей покупателей является маркетинговая деятельность компании, представляющая собой нераз-

рывную цепочку тесных взаимоотношений всех звеньев (потребитель, центральная компания, поставщики) [9].

Таким образом, задачей управления цепями поставок в условиях современной экономики является не только способность удовлетворения сформировавшихся потребностей покупателей, но и создание дополнительной потребительской ценности [27; 30].

Категорийный менеджмент как инструмент реализации ассортиментной политики компании, ориентированной на удовлетворение потребностей покупателей

В контексте данного исследования автором была проанализирована существующая научная литература [15; 20; 21; 24; 28], а также результаты авторского опроса экспертов [6; 31] по реализации ассортиментной политики компании.

Так, удовлетворение потребностей покупателей возможно за счет эффективной реализации ассортиментной политики компании. Однако традиционный подход предполагает применение концепции выстраивания цепи поставок на клиента, чего в условиях изменения и развития рынка, быстроменяющихся тенденций и трендов становится недостаточно, поэтому требуется переход на концепцию выстраивания цепи поставок от клиента. Основным и наиболее эффективным в данном случае инструментом реализации ассортиментной политики компании является категорийный менеджмент, нацеленный на удовлетворение потребностей покупателей путем совместного с поставщиками создания потребительской ценности в рамках товарных категорий. С одной стороны, преимущества категорийного менеджмента признаются большинством торговых компаний, а также отечественных и зарубежных исследователей [1; 7; 11; 12; 15; 20; 24]. В данном случае ответственным за формирование и управление товарными категориями выступает категорийный менеджер торговой компании. С другой стороны, есть примеры успешного внедрения

в торговых компаниях практики реализации нового направления – капитанства категории, что предполагает выделение одного поставщика, которому предоставляется право управления товарной категорией торговой компании [23; 26]. В рамках данного исследования автор ограничивается применением классического варианта категорийного менеджмента, что позволяет объединять ресурсы торговой компании и тех ее поставщиков, которые имеют ключевое и стратегическое значение при реализации ассортиментной политики компании, нацеленной на удовлетворение потребностей покупателей.

Важнейшим преимуществом сотрудничества компании с поставщиками является знание и понимание ими тенденций рынка в рамках товарных категорий, которые они развивают [15; 20; 24], а также возможность использования имеющихся как у торговой компании, так и у поставщиков опыта и знаний [24; 28]. Большинство авторов исследований по категорийному менеджменту в качестве важнейшего аспекта в процессе управления товарными категориями считают объединение усилий и ресурсов компании и поставщиков [18; 19]. В то же время ряд авторов высказывает сомнения относительно тех преимуществ, которые компания может получить в сотрудничестве с поставщиками [16; 25], либо утверждает, что данная форма сотрудничества является эффективной и результативной только в части ограниченного количества товарных категорий [25].

Для разрешения данного научного спора предлагается применение авторского методического обеспечения [3], позволяющего оценить взаимоотношения торговой компании с поставщиками и сформировать портфель поставщиков на основе трехэтапного ранжирования. Это дает возможность определить ценность поставщиков для компании по основным экономическим показателям в статике и динамике, а также выявить заинтересованность поставщиков в сотрудничестве с компанией, на основании чего сформулировать на-

правления совершенствования ассортиментной политики.

Исходя из данной логики определим категорийный менеджмент как стратегический подход к управлению товарными категориями, выступающий инструментом реализации ассортиментной политики компании, в основе которого лежит удовлетворение потребностей покупателей путем создания совместной с поставщиками потребительской ценности (на основе тактограммы товарных категорий торговой сети) и, как следствие, увеличение прибыли и выручки компании [2].

Анализ научной литературы [6; 22; 23; 24] показывает, что большинство исследователей считают основной целью категорийного менеджмента удовлетворение потребностей покупателей путем совместного создания потребительской ценности, однако существуют значительные расхождения в понимании таких применяемых инструментов достижения данной цели, как ассортимент, ценообразование, маркетинговые мероприятия, мерчандайзинг, поставки (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Сравнительный анализ существующей научной литературы к пониманию содержания категорийного менеджмента*

Авторы	Ассортимент	Ценообразование	Маркетинговые мероприятия	Мерчандайзинг	Поставки (своевременные)
Gruen and Shah [23]	+	+	+	+	+
Dhar et al. [21]	+	+	+		
Desrochers et al. [18]	+	+	+	+	
Dupre and Gruen [20]	+	+			
Lindblom et al. (2009)	+	+	+	+	+
Bandyopadhyay et al. [16]		+	+	+	
Subramanian et al. [31]	+	+	+	+	
Kurtulus and Toktay [25]	+	+		+	
Kurtulus et al. [26]	+			+	

* Источник: [22].

Основные группы участников в цепочке создания потребительской ценности и система их взаимоотношений

Проведенное исследование демонстрирует, что в процессе создания потребительской ценности применяемые инструменты позволяют за счет удовлетворения потребностей покупателей достичь вторичных целей как торговой компании, так и ее партнеров, поставщиков. Соответственно, выделим основные группы участников в цепочке создания потребительской ценности, основанной на удовлетворении потребностей покупателей путем

реализации ассортиментной политики компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений (категорийный менеджмент) (рис. 1).

Группа «Поставщики» включает производителей и оптовые компании, осуществляющие поставку товаров.

Группа «Торговые компании» включает:

- торговые компании, которые имеют оптовый канал продаж и/или работают с торговыми сетями, магазинами, продающими товары конечному потребителю;
- торговые сети, магазины, которые продают товары конечному потребителю;

- интернет-магазины, продающие товары конечному потребителю.

Группа «Потребители» – это конечные покупатели.



Рис. 1. Основные группы участников в цепочке создания потребительской ценности при внедрении категорийного менеджмента

Таким образом, в процессе реализации ассортиментной политики компании, базирующейся на маркетинге взаимоотношений, целесообразно рассматривать систему взаимоотношений основных групп участников в цепочке создания потребительской ценности: потребители, торговая компания, поставщики (рис. 2).

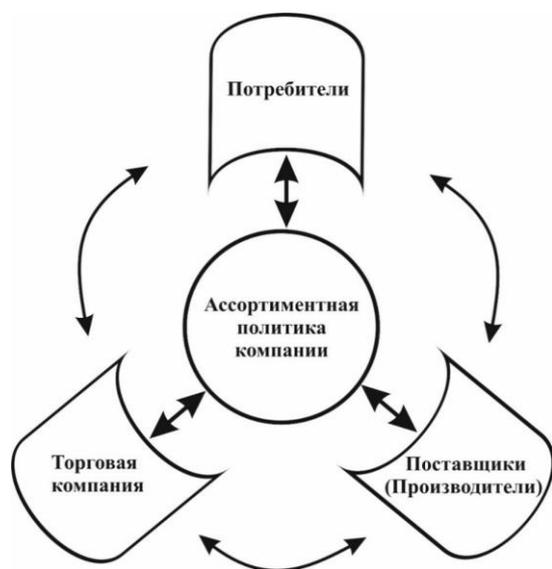


Рис. 2. Система взаимоотношений основных групп участников в цепочке создания потребительской ценности при внедрении категорийного менеджмента

Полученные результаты позволяют выделить три группы взаимоотношений:

1. *Взаимоотношения торговых компаний и поставщиков:*

а) со стороны поставщиков – участие и содействие торговой компании в процессе реализации ее ассортиментной политики, нацеленной на максимальное удовлетворение потребностей покупателей. Это в свою очередь позволяет достичь вторичных целей поставщиков: увеличение выручки, прибыли, доли рынка, возможности проведения обучения сотрудников торговой компании, вывода на рынок новых товаров и т. п.;

б) со стороны торговых компаний – развитие взаимоотношений с поставщиками в процессе реализации ассортиментной политики, нацеленной на максимальное удовлетворение потребностей покупателей, как долгосрочное и уникальное стратегическое преимущество (обмен информацией, в том числе результатами исследований, данными о тенденциях рынка, результатами исследований покупателей, рынка, информацией о продажах и т. д.; совместное формирование ассортимента; получение более выгодных коммерческих условий; содействие поставщикам при формировании планов программ товаров; получение фи-

нансовых ресурсов на проведение маркетинговых мероприятий и т. п.).

2. *Взаимоотношения торговой компании и покупателей:*

а) торговые компании стремятся наилучшим образом удовлетворить потребности покупателей с целью повышения уровня их лояльности, в том числе формирования приверженности к торговой компании. Это позволяет достичь вторичных целей торговых компаний: увеличение выручки и прибыли; поддержание имиджа компании, соответствующей современным тенденциям и трендам, представляющей актуальный и востребованный ассортимент по доступным ценам; привлечение новых потенциальных покупателей; увеличение общего числа покупок, сделанных за время пребывания покупателя в магазине; формирование положительного образа магазина за счет предоставления гарантии качества продаваемых товаров, а также наличие гибкости к изменениям потребительских предпочтений;

б) потребители заинтересованы в удовлетворении своих потребностей, в том числе получении качественного товара по доступной цене, возможности участия в маркетинговых мероприятиях, получении положительного социального опыта и др.

3. *Взаимоотношения поставщиков и покупателей:*

а) поставщики нацелены:

- на привлечение внимания к своим товарам (брендам);
- формирование приверженности к бренду;
- донесение информации о продукции до конечного потребителя;
- обучение потребителя;
- вовлечение потребителей в сотворчество ценности, т. е. в разработку и производство инноваций (привлечение потребителей к участию в опросах, а также объединение покупателей в рамках интернет-платформ);

б) потребители заинтересованы в участии в организуемых производителями

мероприятиях в сферах жизни, соответствующих интересам потребителей, в том числе готовы выбирать ассортимент, который соответствует их запросам и ожиданиям, а также участвовать в разработке новых продуктов.

На основании проведенного исследования выделим особенности взаимоотношений групп участников цепочки создания потребительской ценности, формируемой в контексте маркетинга взаимоотношений:

- каждая группа участников нацелена на достижение своих интересов и стремится их максимизировать;

- интересы групп участников имеют разнонаправленный характер. Это в свою очередь порождает предпосылки возникновения противоречий их интересов.

Для выявления и систематизации предпосылок возникновения противоречий интересов групп участников цепочки создания потребительской ценности был проведен экспертный опрос представителей торговых компаний, выступавших как в роли поставщика, так и в роли покупателя [6; 4], а также анализ бизнес-практик и научной литературы зарубежных и отечественных авторов [10; 11; 16; 21; 22].

Предпосылки возникновения противоречий интересов основных групп участников в цепочке создания потребительской ценности

Полученные результаты исследования позволяют предложить типологию предпосылок возникновения противоречий интересов групп участников в цепочке создания потребительской ценности по следующим признакам: вид предпосылок возникновения противоречий и участники противоречий. Как видно из табл. 2, финансово-экономические предпосылки демонстрируют стремление как со стороны поставщиков, так и со стороны торговых компаний получать краткосрочную выгоду. Покупатели предъявляют завышенные требования к качеству товаров при минимальной цене товара.

**Предпосылки возникновения противоречий интересов основных групп участников
в цепочке создания потребительской ценности**

Вид предпосылок возникновения противоречий	Участники противоречий		
	Поставщики	Торговые компании	Покупатели
Финансово-экономические	Стремление получить краткосрочную выгоду. Реализация некачественной продукции (брак, короткие сроки годности и др.) с целью минимизации издержек	Стремление получить краткосрочную выгоду. Реализация некачественной продукции (брак, короткие сроки годности и др.) с целью минимизации издержек. Невыполнение обязательств, предусмотренных договором поставки	Поиск качественных товаров по цене, значительно ниже рыночной. Быстрое переключение на магазины, предлагающие краткосрочные акции. Предъявление завышенных требований к качеству товаров
Социальные	Опportunистическое поведение в партнерских отношениях. Сокращение заработной платы сотрудников, их демотивация относительно удовлетворения потребностей покупателей	Требование от поставщиков выплаты листинга за ввод товаров в ассортимент. Опportunистическое поведение в партнерских отношениях. Оказание эмоционально-психологического давления на покупателей посредством применения психологического ценообразования, различных инструментов мерчандайзинга, рекламы и др. Сокращение рабочих мест. Сокращение заработной платы сотрудников, их демотивация относительно удовлетворения потребностей покупателей	Снижение уровня лояльности к компаниям и брендам, переключение на основные приоритеты – наличие необходимого ассортимента, лучшая цена
Административно-правовые	Выплата торговым сетям листинга за выполнение определенных объемов закупки товаров за указанный период, ввод новых товарных позиций в ассортиментную матрицу и др.	Введение покупателей в заблуждение посредством рекламы. Отсутствие прозрачности процедур принятия решений о сотрудничестве, закупке товара, реализации ассортиментной политики компании	Кража товаров. Порча товаров. Отказ от участия в опросах

С одной стороны, социальные предпосылки выражаются в опportunистическом поведении как поставщиков, так и торговых компаний. С другой стороны, снижается лояльность потребителей к компаниям и производителям (их брендам).

Административно-правовые предпосылки проявляются со стороны поставщиков в нарушении законодательства путем

осуществления маркетинговых платежей за выполнение определенных условий торговыми компаниями. Со стороны торговых компаний наблюдается отсутствие прозрачности процедур принятия решений о сотрудничестве, закупке товаров, реализации ассортиментной политики и т. п. Со стороны покупателей выделяются кража и порча товаров.

Мероприятия по устранению противоречий между участниками цепочки создания потребительской ценности

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что учет интересов групп участников в цепочке создания потребительской ценности целесообразно осуществлять в рамках их группировки и си-

стематизации. Это позволяет сформулировать мероприятия, направленные на устранение противоречий, возникающих между участниками. Предложенные мероприятия могут выступать основой согласования интересов потребителей, торговых компаний и поставщиков (табл. 3).

Таблица 3

Мероприятия, направленные на устранение противоречий, возникающих между участниками цепочки создания потребительской ценности

Участники	Основные группы участников, в отношении которых совершаются действия		
	Поставщики	Торговые компании	Покупатели
Поставщики	Х	Развитие долгосрочных партнерских отношений, соблюдение всех договоренностей	Реализация качественной продукции. Реализация актуального и востребованного товара
Торговые компании	Развитие долгосрочных партнерских отношений, соблюдение всех договоренностей	Х	Реализация качественной продукции. Реализация актуального и востребованного товара. Мотивация сотрудников
Покупатели	Участие в опросах	Оплата выбранного товара	Х

Как видно из табл. 3, действия со стороны торговых компаний по отношению к поставщикам и наоборот заключаются в развитии долгосрочных партнерских взаимоотношений, в том числе в соблюдении достигнутых письменных и устных договоренностей. Со стороны как торговых компаний, так и поставщиков по отношению к потребителям требуется продажа актуальных и востребованных, а также качественных товаров. Со стороны потребителей по отношению к поставщикам основным действием будет участие в опросах, исследованиях, проектах; по отношению к торговым компаниям – оплата выбранного товара.

Заключение

В результате проведенного исследования выделены следующие предпосылки возникновения противоречий интересов

групп участников в цепочке создания потребительской ценности при реализации ассортиментной политики компании:

- финансово-экономические;
- социальные;
- административно-правовые.

Это позволило сформулировать мероприятия по устранению противоречий, возникающих в рамках развития взаимоотношений участников цепочки создания потребительской ценности.

Применение авторских рекомендаций позволит повысить уровень эффективности как взаимоотношений партнеров в цепочке создания потребительской ценности, так и реализации ассортиментной политики торговой компании, нацеленной на максимальное удовлетворение потребностей покупателей.

Список литературы

1. Ильенкова К. М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2018. – № 3. – С. 124–145.

2. Ильенкова К. М. Категорийный менеджмент: новый взгляд в условиях российской экономики // Современная конкуренция. – 2019. – Т. 13. – № 2 (74). – С. 62–80.
3. 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.
4. Ильенкова К. М. Особенности и основные проблемы внедрения категорийного менеджмента в России // Вестник Института экономики РАН. – 2019. – № 2. – С. 151–164.
5. Ильенкова К. М. Практика внедрения методика категорийного менеджмента в интернет-магазине (на примере Уральского федерального округа) // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6 (108). – С. 157–172.
6. Ильенкова К. М. Сравнительный анализ существующих подходов к управлению ассортиментной политикой компании: традиционный подход и категорийный менеджмент // Экономическая наука современной России. – 2019. – № 4. – С. 136–152.
7. Киселев В. М., Николаева М. А. Категорийный менеджмент. – М. : Норма : НИЦ Инфра-М, 2013.
8. Коротченко А. Г., Трошина Е. А. О принципах «тонкого» ранжирования в задачах принятия решения // Информационные системы и технологии – 2019 : сборник материалов XXV Международной научно-технической конференции. – Н. Новгород, 2019. – С. 688–693.
9. Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. – СПб. : Издат. дом СПб. гос. ун-та, 2006.
10. Овчинникова А. В., Норина А. А. Структурирование товарной категории // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2016. – Т. 26. – № 5. – С. 36–43.
11. Попенкова Д. К. Эволюция категорийного менеджмента // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 11 (42). – С. 77–79.
12. Ручьева А. С. Категорийный менеджмент в розничном канале продаж: сущность концепции и актуальные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 84–115.
13. Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9. – № 3. – С. 55–68.
14. Юлдашева О. У. Реалии и перспективы развития маркетинга взаимодействия в России на стратегическом уровне: сетевая перспектива // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 1. – С. 56–77.
15. 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. – N 17 (5). – С. 523–541.
16. 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. – N 16 (4). – С. 315–319.
17. Cooper M., Lambert D., Pagh J. Supply Chain Management: More than a new name for logistics // The International Journal of Logistic Management. – 1997. – N 8 (1). – P. 1–14.
18. Desrochers D. M., Gundlach G. T., Foer A. A. Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements // Journal of Public Policy & Marketing. – 2003. – N 22 (2). – С. 201–215.
19. Dhar S. K., Hoch S. J., Kumar N. Effective Category Management Depends on the Role of the Category // Journal of Retailing. – 2001. – N 77 (2). – С. 165–184.

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. – N 19 (7). – P. 444–459.
21. ECR Europe Category Management Best Practices Report. – ECR Europe, 1997.
22. Ellström D., Rehme J. Resource Alignment in the Category Management of Builders' Merchants // *International Review of Retail Distribution & Consumer Research*. – 2016. – N 1 (26). – P. 55–74.
23. Gruen T. W., Shah R. H. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships // *Journal of Retailing*. – 2000. – N 76 (4). – P. 483.
24. Harris B., McPartland M. Category Management Defined: What It Is and Why It Works // *Progressive Grocer*. – 1993. – N 72 (9). – P. 5.
25. Kurtulus M., Toktay B. Category Captainship: Who Wins Who Loses? // *SSRN Electronic Journal*. – 2005. – DOI: 10.2139/ssrn.934970
26. 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. – N 90 (3). – P. 379–392.
27. Min S., Mentzer J. The Role of Marketing in Supply Chain Management // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. – 2000. – N 30 (9). – P. 765–787.
28. Nielsen A. C. *Category Management: Positioning your Organization to Win*. – Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Book, 1992.
29. Rainbird M. Demand and Supply Chains: The Value Catalysts // *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. – 2004. – N 34 (3/4). – P. 230–251.
30. Ravald A., Gronroos C. The Value Concept and Relationship Marketing // *European Journal of Marketing*. – 1996. – N 30 (2). – P. 19–30.
31. Subramanian U., Raju J. S., Dhar S. K., Wang Y. Competitive Consequences of Using a Category Captain // *Management Science*. – 2010. – N 56 (10). – P. 1739–1765.

References

1. Ilenkova K. M. Vnedrenie kategoriynogo menedzhmenta v traditsionnoy roznitse [Introducing Category Management in traditional Retail]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika* [Bulletin of the Moscow University. Series 6. Economics], 2018, No. 3, pp. 124–145. (In Russ.).
2. Ilenkova K. M. Kategoriynyy menedzhment: novyy vzglyad v usloviyakh rossiyskoy ekonomiki [Category Management: New Look in Conditions of Russian Economy]. *Sovremennaya konkurenciya* [Today's Competition], 2019, Vol. 13, No. 2 (74), pp. 62–80. (In Russ.).
3. Ilenkova K. M. Metodika otsenki effektivnosti vzaimodeystviya kompanii s postavshchikami na osnove marketinga vzaimootnosheniy [Methodology of Estimating Efficiency of Company Interaction with Suppliers on the Basis of Interrelation Marketing]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Perm University. Series: Economics], 2019, Vol. 14, No. 4, pp. 637–659. (In Russ.).
4. Ilenkova K. M. Osobennosti i osnovnye problemy vnedreniya kategoriynogo menedzhmenta v Rossii [Specific Features and Key Problems of Introduction of Category Management in Russia]. *Vestnik Instituta ekonomiki RAN* [Bulletin of the Institute of Economics RAN], 2019, No. 2, pp. 151–164. (In Russ.).
5. Ilenkova K. M. Praktika vnedreniya metodiki kategoriynogo menedzhmenta v internet-magazine (na primere Uralskogo federalnogo okruga) [Practice of Introducing Methodology of

Category Management in Internet-Store (illustrated by the Ural Federal Area)]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2019, No. 6 (108), pp. 157–172. (In Russ.).

6. Ilenkova K. M. Sravnitelnyy analiz sushchestvuyushchikh podkhodov k upravleniyu assortimentnoy politikoy kompanii: traditsionnyy podkhod i kategoriynyy menedzhment [Comparative Analysis of Current Approaches to Managing Company Assortment Policy: Traditional Approach and Category Management]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii* [Economics in Today's Russia], 2019, No. 4, pp. 136–152. (In Russ.).

7. Kiselev V. M., Nikolaeva M. A. Kategoriynyy menedzhment [Category Management]. Moscow, Norma, NITS Infra-M, 2013. (In Russ.).

8. Korotchenko A. G., Troshina E. A. O printsipakh «tonkogo» ranzhirovaniya v zadachakh prinyatiya resheniya [Concerning Principles of 'Soft' Rating in Tasks of Decision-Making]. *Informatsionnye sistemy i tekhnologii – 2019, sbornik materialov XXV Mezhdunarodnoy nauchno-tekhnicheskoy konferentsii* [Information Systems and Technologies – 2019: collection of materials of the 25th International Conference]. Nizhniy Novgorod, 2019, pp. 688–693. (In Russ.).

9. Kushch S. P. Marketing vzaimootnosheniy na promyshlennykh rynkakh [Interrelation Marketing on Industrial Markets]. Saint Petersburg, Publishing house of the Saint Petersburg State University, 2006. (In Russ.).

10. Ovchinnikova A. V., Norina A. A. Strukturirovanie tovarnoy kategorii [Structuring of Product Category]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya «Ekonomika i pravo»* [Bulletin of the Udmurtskiy University. Series 'Economics and Law'], 2016, Vol. 26, No. 5, pp. 36–43. (In Russ.).

11. Popenkova D. K. Evolyutsiya kategoriynogo menedzhmenta [Evolution of Category Management]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International Research Journal], 2015, No. 11 (42), pp. 77–79. (In Russ.).

12. Rucheva A. S. Kategoriynyy menedzhment v roznichnom kanale prodazh: sushchnost kontseptsii i aktualnye napravleniya issledovaniy [Category Management in Retail Trade: Essence of the Concept and Acute Lines in Research]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* [Bulletin of the Saint Petersburg University. Management], 2015, No. 3, pp. 84–115. (In Russ.).

13. Tretyak O. A. Tsennost klienta v techenie ego zhiznennogo tsikla: razvitie odnoy iz klyuchevykh idey marketinga vzaimootnosheniy [Client Value during his/her Life Cycle: Developing the Key Idea of Interrelation Marketing]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Journal of Management], 2011, Vol. 9, No. 3, pp. 55–68. (In Russ.).

14. Yuldasheva O. U. Realii i perspektivy razvitiya marketinga vzaimodeystviya v Rossii na strategicheskoy urovne: setevaya perspektiva [Reality and Prospects of Interaction Marketing Development in Russia on Strategic Level: Network Perspective]. *Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporatsionnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyovkarskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment at the Syktyvkar State University], 2014, No. 1, pp. 56–77. (In Russ.).

15. 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, No. 17 (5), pp. 523–541.

16. 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, No. 16 (4), pp. 315–319.

17. Cooper M., Lambert D., Pagh J. Supply Chain Management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistic Management*, 1997, No. 8 (1), pp. 1–14.

18. Desrochers D. M., Gundlach G. T., Foer A. A. Analysis of Antitrust Challenges to Category Captain Arrangements. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2003, No. 22 (2), pp. 201–215.
19. Dhar S. K., Hoch S. J., Kumar N. Effective Category Management Depends on the Role of the Category. *Journal of Retailing*, 2001, No. 77 (2), pp. 165–184.
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, No. 19 (7), pp. 444–459.
21. ECR Europe Category Management Best Practices Report. ECR Europe, 1997.
22. Ellström D., Rehme J. Resource Alignment in the Category Management of Builders' Merchants. *International Review of Retail Distribution & Consumer Research*, 2016, No. 1 (26), pp. 55–74.
23. Gruen T. W., Shah R. H. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. *Journal of Retailing*, 2000, No. 76 (4), p. 483.
24. Harris B., McPartland M. Category Management Defined: What It Is and Why It Works. *Progressive Grocer*, 1993, No. 72 (9), p. 5.
25. Kurtulus M., Toktay B. Category Captainship: Who Wins Who Loses? *SSRN Electronic Journal*, 2005. DOI: 10.2139/ssrn.934970
26. 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, No. 90 (3), pp. 379–392.
27. Min S., Mentzer J. The Role of Marketing in Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2000, No. 30 (9), pp. 765–787.
28. Nielsen A. C. Category Management: Positioning your Organization to Win. Chicago, IL, American Marketing Association and NTC Business Book, 1992.
29. Rainbird M. Demand and Supply Chains: The Value Catalysts. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 2004, No. 34 (3/4), pp. 230–251.
30. Ravald A., Gronroos C. The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 1996, No. 30 (2), pp. 19–30.
31. Subramanian U., Raju J. S., Dhar S. K., Wang Y. Competitive Consequences of Using a Category Captain. *Management Science*, 2010, No. 56 (10), pp. 1739–1765.

Сведения об авторе

Каролина Михайловна Ильенкова
младший научный сотрудник
сектора развития агропродовольственных
систем и маркетинговых исследований,
соискатель ИЭ УрО РАН; преподаватель
АНО ДПО «Высшая экономическая школа».
Адрес: Институт экономики Уральского
отделения Российской академии наук,
620014, Екатеринбург, ул. Московская, д. 29;
АНО ДПО «Высшая экономическая школа»,
620075, Свердловская область,
Екатеринбург, ул. Тургенева, д. 22.
E-mail: reiz@inbox.ru

Information about the author

Karolina M. Pyenkova
Junior Researcher in the Sector of Agri-Food
Systems Development and Marketing
Research, Applicant
of the Ural Branch of RAS; Business-teacher
ANO DPO "Higher School of Economics".
Address: Institute of Economics of the Ural
Branch of RAS, 29 Moskovskaya Str.,
Ekaterinburg, 620014, Russian Federation;
ANO DPO "Higher School of Economics",
22 Turgenev Str., Ekaterinburg,
Sverdlovsk Region, 620075, Russian Federation.
E-mail: reiz@inbox.ru