

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ТОРГОВЫХ КОМПАНИЯХ

**К. М. Ильенкова**

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук,  
Екатеринбург, Россия

В статье определены основные этапы организации рабочего процесса отдела категорийного менеджмента, нацеленные на эффективную реализацию подхода «категорийный менеджмент» и на достижение максимально высоких финансовых показателей компании. Автором изложены различные точки зрения относительно понятия «категорийный менеджмент». Статья также содержит краткое описание сути методологии категорийного менеджмента, что позволяет понять ее базовые принципы, а также в процессе исследования выявить шесть этапов эффективной реализации данного подхода путем системной организации рабочего процесса категорийного менеджера: определение целей и стратегии компании, ежегодное планирование, планирование рабочего процесса на ежемесячном и еженедельном уровне, выстраивание эффективного взаимодействия со смежными отделами, сотрудничество с поставщиками. В результате исследования было выявлено, что в основе качественной работы категорийных менеджеров лежат системность и структурированность работы. Сотрудники принимают решения на основании аналитики. Их главная цель – удовлетворение потребностей конечных покупателей. Важную роль в выстраивании работы играет топ-менеджмент, способный качественно выстроить структуру компании и предоставить сотрудникам все необходимые инструменты для достижения поставленных целей.

*Ключевые слова:* категорийный менеджер, оптово-розничная торговля, торговые сети, ретейлер, управление ассортиментом, потребности покупателей, розничная сеть, ассортиментная политика, функционал, структура организации.

## PRINCIPLE STAGES OF REALIZING CATEGORY MANAGEMENT IN TRADE COMPANIES

**Karolina M. Ilyenkova**

Institute of Economics of the Ural Branch of RAS,  
Ekaterinburg, Russia

The article identifies principle stages of the working process organization at the category management department aimed at efficient realization of the approach 'category management' and at attaining max high finance figures of the company. The author shows different points of view at the notion 'category management'. The article includes also a brief description of the essence of methodology of category management, which can help understand its basic principles and reveal during the research 6 stages of efficient realization of the approach through system organization of the working process of category management: setting goals and strategy of the company, annual planning, planning of the working process at monthly and weekly level, establishing effective interaction with relative departments, cooperation with suppliers. It was disclosed that the foundation of high-quality work of category managers is its system nature and structured work. Employees make decisions on the basis of analytical work. Their main aim is to meet needs of final customers. An important role is played by top-management that can efficiently build the company structure and provide all necessary tools to employees to reach the set goals.

*Keywords:* category management, wholesale – retail trade, trade chains, retailer, product-range management, needs of customers, retail chain, product-range policy, functional, organization structure.

## Введение

Современная экономика развивается достаточно динамично и требует быстрой реакции на меняющуюся ситуацию со стороны ее участников. Потребители становятся все более требовательными при выборе товаров и услуг. Конкуренция среди производителей и продавцов постоянно растет. Поэтому компании, не выдерживающие конкуренции, уходят с рынка. Их место занимают либо новые игроки, либо действующие за счет усиления своих позиций на рынке. Естественно, что в текущей экономической ситуации каждый участник рынка стремится увеличить свою долю рынка и, как следствие, продажи и прибыль.

Наиболее популярным в современной торговле методом повышения продаж является категорийный менеджмент, получивший за последние тридцать лет широкое распространение в США и европейских странах. Российские компании, внедрившие данный метод в последнее десятилетие, демонстрируют положительную динамику роста, что в свою очередь мотивирует более мелкие региональные компании брать курс на его внедрение.

Мелкие и средние компании регионального уровня не обладают ресурсами, позволяющими привлечь опытных специалистов. В основе внедрения категорийного менеджмента в региональных компаниях лежат нехватка знаний и неумение организовать рабочий процесс на всех уровнях. Поэтому его научное исследование с учетом российской специфики с дальнейшим применением полученных результатов на практике имеет важное практическое значение как для компаний регионального уровня, так и для экономики России в целом.

## Понятие категорийного менеджмента

Единого и общепринятого понятия категорийного менеджмента в современной научной литературе не существует. При этом ученые описывают различные видения относительно данного подхода:

1. Категорийный менеджмент – это управление категориями, нацеленное на удовлетворение потребностей покупателей [12; 14].

2. Категорийный менеджмент – это совместное сотрудничество торговых сетей с производителями [5; 8; 10; 11; 13].

3. Категорийный менеджмент – это сотрудничество торговых партнеров с целью определения оптимальной политики для обеспечения максимизации прибыли и удовлетворенности покупателя [9].

По мнению сторонников первого подхода, «категорийный менеджмент – это процесс управления продуктовыми категориями как отдельными бизнес-единицами и их кастомизации с целью наилучшего удовлетворения потребностей потребителя» [14]. В данном определении четко зафиксировано, что категорийный менеджмент – это управление категориями, а не брендами, что принципиально важно на этапе формирования данного подхода и в условиях, когда все компании строили свою работу в разрезе управления брендами. Кроме того, прописывается важнейший тезис, что целью компании является удовлетворение потребностей покупателей.

Приверженец второго подхода организация IDDA формулирует понятие категорийного менеджмента как «гибкий организационный подход, позволяющий сфокусировать внимание продающих сторон (поставщиков/дистрибьюторов и оптовых компаний/розничных сетей) на влиянии каждого отдельного продукта на категорию и его роли в формировании общей картины прибыли. Все функции управления категориями находятся под контролем отдельного менеджера» [10]. Авторы акцентируют внимание непосредственно на сотрудничестве поставщиков/дистрибьюторов и оптовых компаний/торговых сетей. Недостаток данного определения заключается в том, что подчеркивается важность каждого товара в категории. Данная позиция является обоснованной в отношении категорий, где количество товарных

позиций небольшое и каждая единица товара имеет высокую долю в продажах категории. Если же речь идет о категории с широким ассортиментом, то вес одной товарной позиции зачастую имеет крайне низкую долю. Поэтому важно выстроить структуру категории, опираясь на дерево принятия решения.

Третий подход описан ECR Europe: «Категорийный менеджмент – это сотрудничество торговых партнеров с целью определения оптимальной политики в сфере ценообразования, продвижения, управления торговым пространством и ассортиментом в категории для обеспечения максимизации прибыли и удовлетворенности покупателя» [9]. Основной акцент делается на сотрудничестве партнеров и определении оптимальной политики. Однако, по нашему мнению, политику должен определять категорийный менеджер оптовой компании/торговой сети, и в рамках нее уже должна строиться работа. Поэтому ассоциация категорийного менеджмента, вероятнее всего, стремится в данном определении совместить понятия «категорийный менеджмент» и «капитанство категории», что не совсем верно.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что категорийный менеджмент – это стратегический подход в управлении категориями, нацеленный на максимальное удовлетворение потребностей конечного покупателя путем совместного сотрудничества оптовой компании/торговой сети и поставщиков/производителей в рамках определенной категорийным менеджером оптовой компании/торговой сети политики развития категории.

Таким образом, категорийный менеджер оптовой компании/торговой сети самостоятельно формирует структуру категории на основании дерева принятия решения и тенденций рынка. Поставщики в свою очередь в рамках обозначенной политики предлагают варианты совместного увеличения продаж.

### Суть методики категорийного менеджера

Методика категорийного менеджмента позволяет определить направление развития и точки роста как для производителей товаров, оптовых компаний, так и для розничных торговых сетей [15]. Существуют различные варианты интерпретации данного подхода, однако классической и общепризнанной является схема, состоящая из 8 этапов категорийного менеджмента, разработанная ECR Europe [4; 9]. Доработанная нами схема представлена на рис. 1.

Рассмотрим более детально каждый из 8 этапов категорийного менеджмента [3].

1. *Определение категорий и подкатегорий.* Данный этап предполагает систематизацию всего имеющегося ассортимента путем выделения отдельных категорий. Категории в свою очередь делятся на подкатегории, группы, подгруппы. В основе классификации лежит изучение поведения и потребностей покупателей. Акцент делается на дереве принятия решения покупателей.

2. *Определение ролей категорий.* Существует базовый набор ролей, которые в рамках каждой отдельной компании присваиваются категориям на основании анализа имеющейся статистики продаж за предыдущие периоды:

- базовая/целевая роль (данная роль может присваиваться одной или нескольким категориям. Важно, что категории с данной ролью формируют основной товарооборот и покупательский поток компании);
- роль текущих/рутинных покупок (данная роль присваивается категориям, имеющим постоянный спрос, в том числе товарам первой необходимости. Они имеют высокую долю в товарообороте и прибыли компании);
- удобство (данная роль определяется для категорий, которые создают дополнительные возможности и удобство для покупателей, позволяют «все купить в одном месте»);

- компетентность (категории с данной ролью ориентированы на определенный круг покупателей и имеют узкую специализацию, например, диабетическое питание);
- сезонная роль (данная роль присваивается категориям, имеющим ярко выраженные продажи в определенные периоды

года (новогодние товары, пасхальные товары, товары для загара, товары для ухода за обувью и др.)).

Важно, что в каждой отдельной компании категории могут иметь разные роли в зависимости от ее специфики, структуры продаж, потребностей покупателей и др.

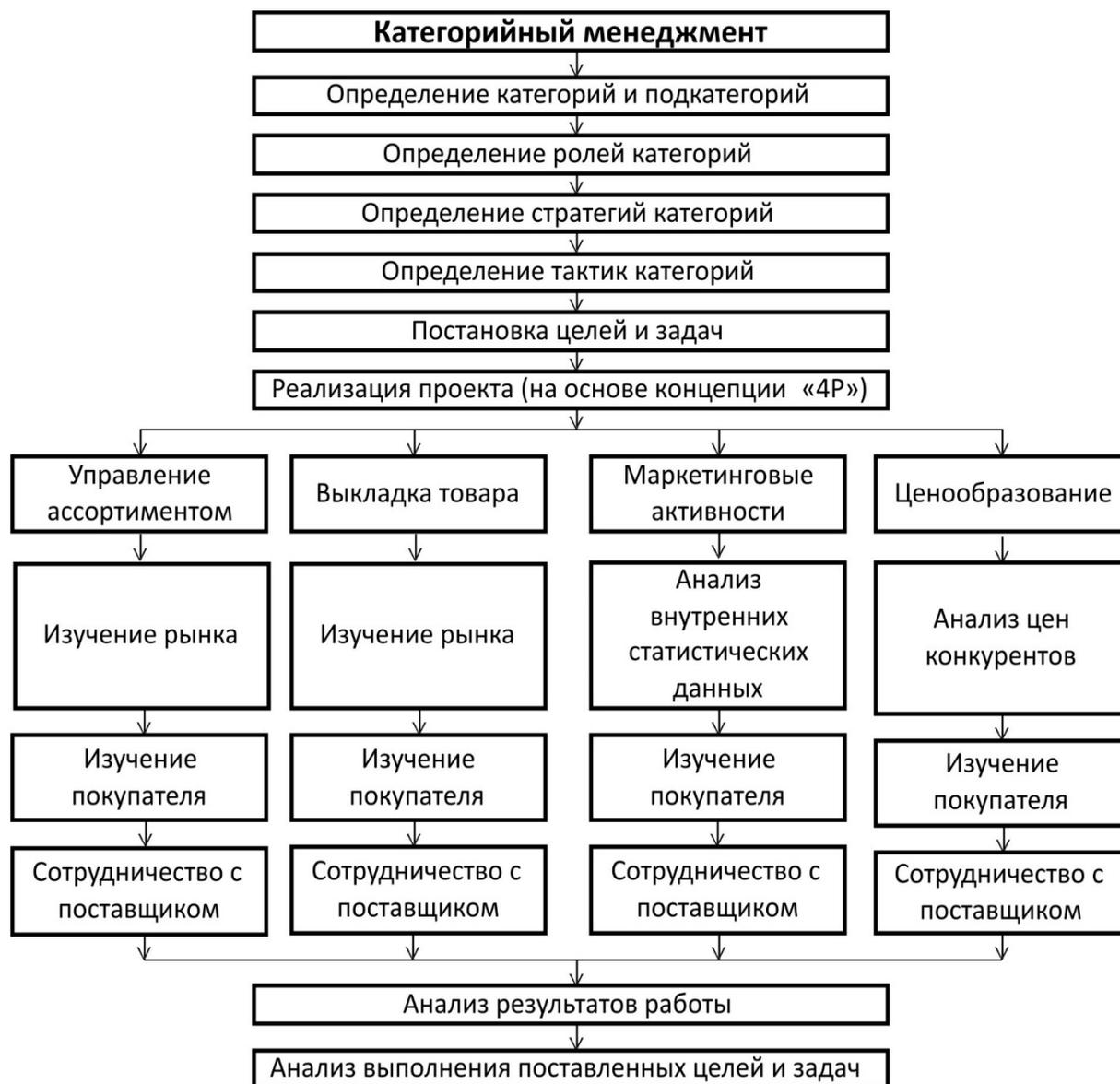


Рис. 1. 8 этапов методики категорийного менеджмента [2; 9]

3. *Определение стратегий категорий.* Анализ проводится на основании имеющейся статистики продаж и построения геометрической фигуры «треугольник»

(рис. 2), которая содержит два показателя: выручку по каждой отдельной категории (руб.) и наценку (%).

Выручка – это денежные средства, полученные (вырученные) предприятием, фирмой, предпринимателем от продажи товаров и услуг [6].

Наценка – это увеличение цены изделия, продукции, товара, связанное либо с дополнительными расходами на их изго-

товление и продажу, либо с их особыми свойствами [6].

Наценка рассчитывается как отношение прибыли к себестоимости:

$$N = P / S \cdot 100\%,$$

где  $N$  – наценка;

$P$  – прибыль;

$S$  – себестоимость продукции.

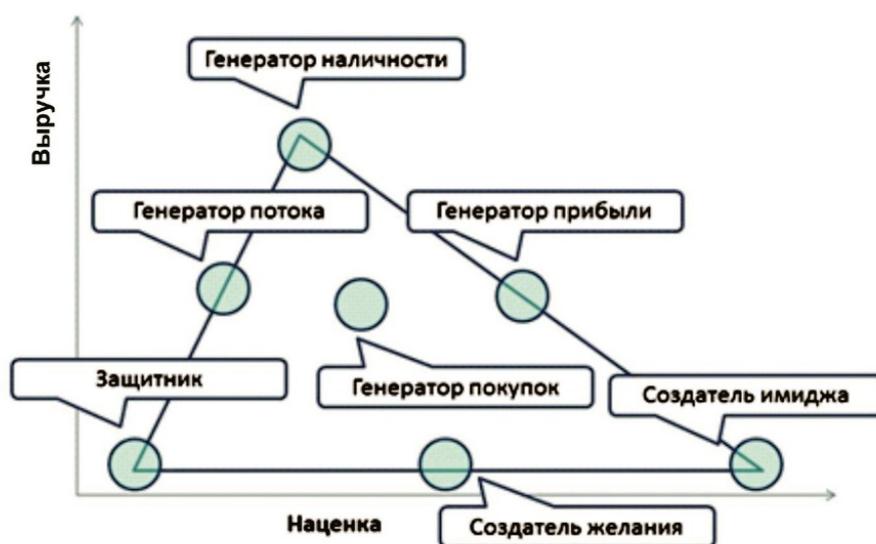


Рис. 2. Определение ролей в системе координат «объем продаж – наценка» [7]

Основные стратегии категорий [1; 2]:

- генератор потока (известные товары со стабильным спросом, представляющие большую долю целевого рынка);

- генератор наличности (товары с этой ролью известны большинству потребителей и продаются у большинства участников рынка со средней или небольшой наценкой; часто являются аналогами генераторов потока);

- генератор прибыли (высокомаржинальные товары, имеющие также лояльных потребителей);

- защитник (в эту категорию попадают товары по ценовому признаку; цель – завлечь и удержать чувствительных к цене покупателей, не давая им уйти к конкурентам);

- генератор покупок (товары, необходимые как для увеличения среднего чека, так и для общего объема продаж магазина в натуральном выражении);

- создатель имиджа (роль отводится дорогим престижным товарам; задача товаров состоит не столько в том, чтобы увеличивать продажи, сколько в привлечении внимания и «облагораживании» атмосферы покупок);

- создатель желания (новые товары – сезонные, в том числе к праздникам, быстроразвивающиеся, формирующие новую потребность, дополнительные продажи).

Стратегический анализ позволяет оценить текущую ситуацию, наметить возможные варианты дальнейшего развития

и спрогнозировать изменение выручки и прибыли (наценка) на будущий период.

4. *Определение тактик категорий.* На основании проведенного ролевого и стратегического анализа определяются конкретные тактические действия, которые включают в себя работу с ассортиментом, ценообразование, мерчандайзинг и маркетинговые мероприятия.

5. *Постановка целей и задач.* На основании проведенного анализа и намеченного плана действий категорийным менеджером рассчитываются плановые показатели на предстоящий период, которые согласовываются с руководством.

6. *Реализация проекта (на основе концепции «4P»).* На данном этапе реализуются намеченные действия и достигаются согласованные финансовые показатели:

– Product (товар) – определение и закупка востребованного покупателями ассортимента. Категорийный менеджер постоянно изучает тенденции рынка, плотно взаимодействует с поставщиками, анализирует имеющиеся статистические данные;

– Price (цена) – формирование конкурентоспособных цен на основании ожиданий покупателей, цен конкурентов и плановых показателей прибыли по категории;

– Place (выкладка товара) – составление планограмм и организация грамотной выкладки на основании имеющегося полочного пространства, статистики продаж, дерева принятия решений покупателей;

– Promotion (продвижение) – определение и реализация маркетинговых меро-

приятий на основании изучения рынка, ожиданий покупателей, плановых показателей компании и деятельности конкурентов.

7. *Анализ результатов работы.* На данном этапе анализируются все роли, стратегии и тактические мероприятия, оценивается их соответствие запланированным ранее показателям.

8. *Анализ выполнения поставленных целей и задач.* На заключительном этапе подводятся итоги, выявляются ошибки, определяются причины возникновения отклонений от запланированных показателей. Правильно сделанные выводы позволяют внести коррективы в будущую работу и повысить экономический результат.

### Основные этапы организации рабочего процесса отдела категорийного менеджмента

Нами был проведен опрос 16 действующих категорийных менеджеров из следующих торговых сетей Уральского региона: «Яблоко», «Галамарт», «Монетка», «Райт», «Плюс», «Оптима», «Пикник», «Анстер».

Этапы проведения исследования:

1. Составление опросного листа (табл. 1).
2. Проведение опроса действующих категорийных менеджеров.
3. Анализ и систематизация полученной информации.
4. Определение основных этапов организации рабочего процесса отдела категорийного менеджмента.

Т а б л и ц а 1

#### Опросный лист

№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Ф. И. О.	
2	Должность	
3	Образование, специальность	
4	Торговая сеть/торговая компания	
5	Канал сбыта (розница, опт, интернет-магазин)	
6	Суть методики категорийного менеджмента	
7	Цели категорийного менеджера	
8	Основные задачи категорийного менеджера	
9	Основные этапы организации рабочего процесса отдела категорийного менеджмента	
10	Основные проблемы, с которыми сталкивается категорийный менеджер в рамках поставленных целей и задач (указать не менее 5)	

На основании изучения методики категорийного менеджмента и проведенного исследования были выделены следующие этапы организации рабочего процесса категорийных менеджеров:

1. Определение целей и стратегии развития компании (вне зависимости от категорий) высшим руководством/собственниками компании.

2. Ежегодное планирование деятельности компании, в том числе определение и согласование ролей, стратегий, тактик категорий, и на основании данной информации постановка годовых планов по каждой отдельной категории.

3. Планирование рабочего процесса категорийного менеджера на ежемесячном уровне.

4. Планирование рабочего процесса категорийного менеджера на еженедельном уровне.

5. Выстраивание эффективного взаимодействия со всеми отделами, имеющими пересечение функционала с категорийными менеджерами (кросс-функционал).

6. Сотрудничество с поставщиками.

Остановимся более детально на каждом из описанных выше этапов.

1. Высшее руководство компании и/или собственники компании определяют вектор движения компании на будущий год путем формирования общей стратегии развития и постановки единых для всей компании целей. На этом этапе важно определение целевого покупателя и ключевых отличий компании от конкурентов (брендинг, уровень сервиса, стратегии «всегда низкие цены», «постоянные акции» и др.). Цели компании должны быть едиными и связанными между собой, что позволит их успешно реализовать на уровне планирования и оперативного управления компанией. Одновременно определяется стратегия компании, которая будет служить ориентиром для всех ее подразделений в реализации поставленных планов и целей.

2. Ежегодно при анализе имеющейся информации категорийные менеджеры

готовят свое видение по развитию каждой отдельной категории, закреплённой за ними на предстоящий год. Данная аналитика носит стратегический характер. В рамках согласованного плана мероприятий в разрезе каждой отдельной категории определяются годовые планы по основным финансовым показателям.

При формировании своего видения в разрезе категории категорийный менеджер анализирует:

1) цели и стратегию развития компании на предстоящий год;

2) поведение, предпочтения и потребности покупателей;

3) основные тренды в категории и по рынку в целом;

4) экономическую ситуацию в стране и в мире;

5) конкурентов, их преимущества и недостатки, ассортиментную политику, ценообразование, промомероприятия, месторасположение и др.;

6) аналитическую информацию от поставщиков, статистику продаж, основные тенденции и изменения у конкурентов, результаты внутренних исследований отдела маркетинга и др.

Цели и стратегия развития компании являются внутренними факторами, на основании которых планируется работа каждой отдельной категории. Остальные пять пунктов являются внешними факторами влияния на результат работы компании, поэтому их изучение, знание и постоянный мониторинг являются принципиально важными в деятельности категорийного менеджера. Таким образом, формируется понимание рынка, которое включает в себя мероприятия, нацеленные на сбор и анализ информации обо всех элементах рынка, которые отражаются на деятельности компании и влияют на ее экономический результат. Для этого категорийные менеджеры должны постоянно изучать информацию из любых источников. Знание своих покупателей и конкурентов с учетом последних тенденций рынка является основанием для определе-

ния стратегии развития категорий на будущий период.

Учитывая все внутренние и внешние факторы при планировании и реализации деятельности на предстоящий год, категорийный менеджер создает конкурентные преимущества, нацеленные на развитие категорий, привлечение и удержание покупателей, получение экономического результата.

Изначально при формировании видения по развитию категорий на предстоящий год необходимо проанализировать определенные на предыдущий период роли категорий, при необходимости их откорректировать с учетом полученных результатов, текущей ситуации на рынке, а также целей и стратегии, определенных внутри компании.

На основании определенных ролей категорий с учетом специфики ассортимента и ожиданий покупателей данной торговой сети формируются стратегии категорий и подкатегорий. Они определяются в рамках согласованной стратегии компании, потребностей определенного целевого покупателя торговой сети и дерева принятия решения внутри категории. Последнее показывает, какие приоритеты ставят перед собой потребители при принятии решения о совершении покупки, т. е. какие требования, предъявляемые к товару, являются определяющими и первостепенным, а какие менее важными, второстепенными, насколько желаемый товар заменяем и др. В целом в рамках категории должны быть закрыты все потребности покупателей в разрезе разных ценовых сегментов.

При формировании стратегий категорий и подкатегорий категорийные менеджеры определяют, каким образом будут достигнуты цели компании и реализованы роли категорий, определенные на более раннем этапе. Первоначально при проведении стратегического анализа и построении «треугольника стратегий» категорийные менеджеры анализируют фактическую ситуацию по реализации ролей и стратегий, определенных на предыдущий

период. Данный анализ наглядно показывает, какие изменения и корректировки необходимы для более успешного дальнейшего развития категорий. На основании полученной аналитики, имеющейся информации по рынку, определенной стратегии компании и откорректированных ролей категорий вносятся изменения в стратегии категорий и подкатегорий.

Следует отметить, что роли определяются исключительно на уровне категорий, а стратегии – как на уровне категорий, так и более детально на уровне подкатегорий. При необходимости стратегический анализ проводится на уровне групп и подгрупп.

Формирование стратегий категорий и подкатегорий позволяет решить, как определенные роли будут применены на практике. В свою очередь определение тактик позволяет детализировать реализацию определенных стратегий: оптимизация ассортимента с учетом тенденций рынка, переквотирование каждой отдельной категории, перераспределение выделяемого оборудования между категориями, мерчандайзинг (размещение товара на полочном пространстве с учетом согласованного количества позиций и их продаж), пересмотр соседства категорий, ценообразование, маркетинговые мероприятия и др.

Последним этапом является формирование тактограммы, на основании которой впоследствии строится ежедневная работа категорийных менеджеров (табл. 2).

Тактограмма – графическое изображение согласованности и зависимости ролей и стратегий товарных категорий. Она является легкоуправляемым инструментом, поскольку совмещает в себе согласованные роли, стратегии и тактики категорий и позволяет категорийным менеджерам принимать оперативные решения на ежедневной основе в рамках согласованных условий. Это в свою очередь дает возможность расширять зону ответственности категорийных менеджеров и не требует постоянного контроля принимаемых решений.

## Пример составления тактограммы

Роль	Тактика	Генератор потока
Базовая/целевая	Ассортимент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покрытие рынка – 80%.</li> <li>• Закрытие всех потребностей покупателей.</li> <li>• Количество позиций в категории – не более 500 шт.</li> <li>• Соотношение ассортимента по ценовым сегментам: НЦС – 60%, СЦС – 30%, ВЦС – 10%</li> </ul>
	Цена	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярное обновление списка цен товаров, определяющих трафик.</li> <li>• Цены – 90–100% от средней стоимости по рынку</li> </ul>
	Промо	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий уровень маркетинговых активностей.</li> <li>• Высокая частота, многократность маркетинговых мероприятий.</li> <li>• Ежемесячно пять очень агрессивных промомероприятий</li> </ul>
	Выкладка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выкладка на лучших местах согласно принципам мерчандайзинга и согласованных планограмм.</li> <li>• Выкладка акционного товара на акционном стеллаже, ежемесячное согласование выкладки на данном стеллаже</li> </ul>

После формирования, визуализации и согласования видения по развитию закрепленных категорий определяются планы в разрезе каждой категории на год. В рамках данного основополагающего вектора категорийные менеджеры планируют свою ежемесячную и еженедельную деятельность, которая прежде всего должна быть нацелена на достижение результата.

3. Ежемесячно категорийный менеджер должен:

1) делать обзор рынка, включая определение трендов, мониторинг основных конкурентов и их долей на рынке (ширина и глубина ассортимента, сравнение цен и промомероприятий и т. д.);

2) готовить маркетинговый план по категориям, который основан на реализации согласованных ролей, стратегий и тактик категорий, отраженных в тактограмме;

3) реализовывать запланированные тактические мероприятия по выполнению поставленных экономических показателей (выручка, прибыль компании, оборачиваемость товаров и др.). Данный этап предполагает оперативное реагирование на происходящие изменения, в том числе

пересмотр ассортимента, ценообразования, промомероприятий;

4) реализовывать согласованные мероприятия в срок, контролировать, обеспечивать системность, структурированность работы и постоянно корректировать действия по выполнению запланированных мероприятий и развитию категорий.

Первые 2 пункта предполагают постоянный контроль текущей ситуации на рынке, внутренней статистики продаж компании, деятельности конкурентов и в случае необходимости внесение оперативных корректировок в стратегии категорий/подкатегорий. В основе всех мероприятий лежит достижение поставленных планов по основным финансовым показателям.

Два месяца в году (ноябрь и декабрь) дополнительно к вышеописанным задачам категорийных менеджеров добавляются проработка и согласование видения по своим категориям (роли, стратегии, тактики и тактограмма), а также договорная компания с поставщиками на следующий год.

4. Имея четкое и согласованное видение по развитию категорий, а также планы по

ним на год, сформировав ежемесячный тайминг, категорийный менеджер планирует свое время на еженедельной основе с детализацией до ежедневного плана действий. Ежедневный план систематизирует работу категорийного менеджера, прописывая конкретные действия, нацеленные на поставленные глобальные цели.

В еженедельный план обязательно должны быть включены:

- обзор категорий, анализ текущей деятельности, статистики продаж, в том числе эффективность проводимых промомероприятий и выполнение планов по выручке и прибыли;

- еженедельные собрания категорийных менеджеров для обсуждения текущей ситуации по категориям, выполнению планов; обсуждение результатов по проводимым мероприятиям;

- анализ структуры ассортимента, выявление точек роста и незакрытых потребностей покупателей (демографический профиль, доходы, потребительские предпочтения), анализ тенденций рынка (общий рынок, доли рынка, тренды), ассортимента и ценообразования конкурентов;

- подготовка к ассортиментному комитету;

- участие в ассортиментном комитете (при необходимости). Цели проведения ассортиментных комитетов: принятие решения о введении в ассортимент новинок; согласование товарных позиций, которые необходимо вывести из ассортимента; контроль числа позиций в актуальной матрице; определение ценообразования по новым позициям. Все предложения готовятся категорийными менеджерами заблаговременно на основании статистики продаж (выводимые позиции – внутренняя статистика продаж, вводимые позиции – статистика продаж поставщиков);

- переговоры с поставщиками;

- анализ неликвидов и подготовка предложений по их распродаже;

- посещение конкурентов и магазинов торговой сети, взаимодействие с сотрудниками магазинов;

- подготовка промомероприятий;

- анализ мониторинга цен конкурентов и принятие решения о внесении изменений в ценообразование;

- обзор планogramм, их обновление (с учетом изменения ассортимента) либо корректировка (в рамках текущего ассортимента).

Данный список носит общий характер, однако позволяет наглядно отразить структуру работы категорийного менеджера, которая неравномерно распределяется по неделям. Описанные выше мероприятия реализуются в разные периоды в течение месяца в большей или меньшей степени в зависимости от приоритетов и загрузки по текущим оперативным задачам. Однако в любом случае основную долю времени категорийного менеджера должна занимать аналитическая деятельность, нацеленная на достижение поставленных планов.

Успешная реализация запланированных мероприятий требует эффективного и непрерывного управления ими, основанного на системности, последовательности и структурированности работы. В то время когда все смежные отделы выполняют текущую работу, основная задача категорийного менеджера состоит в аналитике, эффективном планировании, контроле и оценке своевременности и эффективности реализации данных мероприятий.

Все встречи и совещания, проводимые как внутри компании, так и на уровне поставщиков, должны быть эффективными и целесообразными для экономической деятельности компании. По итогам каждой встречи должен составляться протокол встречи с четким описанием целей, задач, достигнутых договоренностей, сроков и ответственных лиц за их выполнение. Данные встречи важны для налаживания коммуникаций между отделами, определения оптимальных сроков для достижения поставленных целей и формирования общего понимания, каким образом и кем будут в итоге реализованы намеченные

мероприятия. Все лишние и неэффективные встречи необходимо исключать.

5. Еще одним важным аспектом в успешной организации работы категорийного менеджера является выстраивание эффективных взаимоотношений со всеми отделами. Каждый отдел должен выполнять возложенный на него функционал качественно и своевременно, не требуя дополнительного контроля и проверки со стороны категорийных менеджеров. В ситуации, когда операционная деятельность компании в сфере закупок и маркетинга выполняется качественно, категорийный менеджер имеет возможность сосредоточиться на выполнении аналитических и стратегических задач, которые в долгосрочной перспективе дадут значимый результат.

6. Сотрудничество с поставщиками является крайне важным этапом в категорийном менеджменте, поскольку эффективное взаимодействие компании с поставщиками и способность планировать и реализовывать совместные мероприятия в рамках определенной оптовой компании/торговой сетью политики позволяет максимально эффективно удовлетворять потребности покупателей и обеспечивать финансовые выгоды всех заинтересованных сторон (в том числе потребителей).

Данное исследование показывает, что процесс внедрения и реализации категорийного менеджмента является непростым, требует существенных трудозатрат

как со стороны категорийного менеджера, так и от руководства компании. Однако правильно выстроенная работа согласно описанным выше этапам позволяет корректно планировать деятельность компании в будущих периодах и достигать поставленных целей.

### Заключение

Проведенное исследование описывает шесть основных этапов реализации рабочего процесса отдела категорийного менеджмента, позволяющие организовать эффективное внедрение и применение категорийного менеджмента в любой компании.

Поскольку на сегодняшний день попытки внедрения категорийного менеджмента в мелких и средних торговых компаниях регионального уровня зачастую малоэффективны, применение описанных этапов организации рабочего процесса категорийного менеджера позволяет эффективно провести реструктуризацию компании и качественно выстроить работу, ориентируя всех сотрудников организации и их деятельность на результат.

В современной научной литературе метод категорийного менеджмента является малоизученным. Вместе с тем правильное применение научных знаний на практике позволит повысить эффективность торговых компаний и, как следствие, будет экономически полезным для всей страны в целом.

### Список литературы

1. Бойко В. Н., Лисовский П. А. Увеличение прибыльности ассортимента: работа с терапевтическими категориями // Новая аптека. – 2013. – Ноябрь. – С. 41–47.
2. Ильенкова К. М. Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2018. – № 3. – С. 124–145.
3. Ильенкова К. М. Эффективность категорийного менеджмента в новой экономической реальности // Конференция «Ломоносов 2017». Секция «Маркетинг». – М., 2017.
4. Категорийный менеджмент. Теория и практика в России / Комитет по управлению спросом. – М., 2008.
5. Попенкова Д. К. Эволюция категорийного менеджмента // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 11 (42). – С. 77–79.

6. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М. : Инфра-М, 1999.
7. Сергиенко О. Категорийный менеджмент: практические уроки [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.apteka.ua/article/99349>
8. Сыsoева С., Бузукова Е. Категорийный менеджмент: управление ассортиментом в рознице. – СПб. : Питер, 2015.
9. Category Management Best Practices Report. – ECR Europe, 1997.
10. Dairy Case Category Management: A New Way to Build Dairy Case Business. In Cooperation with Borden. – Inc. and Kraft USA, 1993.
11. Dussart C. Category Management: Strengths. Limits and Developments // European Management Journal. – 1998. – N 16 (1). – P. 50–62.
12. Jaervinen J. Category Management and Captainship in Retail. Case: Baby food in Finland. – Helsinki : Helsinki school of Economics, 2010.
13. Joseph L. The Category Management Guidebook. Discount Store News. – New York : Lebharr-Friedman, 1996.
14. Nielsen A. C. Category Management: Positioning Your Organization to Win. – Chicago, IL : American Marketing Association and NTC Business Book, 1992.
15. Ziegler H. Die Kundenversteher [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/Aktuelle\\_Meldungen/Der\\_Lehrstuhl\\_in\\_den\\_Medien/Jobs\\_im\\_Fokus\\_Category\\_Management\\_Die\\_Kundenversteher.pdf](https://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/Aktuelle_Meldungen/Der_Lehrstuhl_in_den_Medien/Jobs_im_Fokus_Category_Management_Die_Kundenversteher.pdf)

#### References

1. Boyko V. N., Lisovskiy P. A. Uvelichenie pribyl'nosti assortimenta: rabota s terapevticheskimi kategoriyami [Increasing Profitability of Product-Range: Work with Therapeutic Categories]. *Novaya apteka* [New Drug Store], 2013, November, pp. 41–47. (In Russ.).
2. Il'enkova K. M. Vnedrenie kategoriynogo menedzhmenta v traditsionnoy roznitse [Introduction of Category Management in Traditional Retail Trade]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika* [Bulletin of the Moscow University. Series 6: Economics], 2018, No. 3, pp. 124–145. (In Russ.).
3. Il'enkova K. M. Effektivnost' kategoriynogo menedzhmenta v novoy ekonomicheskoy real'nosti [Effectiveness of Category Management in New Economic Reality]. *Konferentsiya «Lomonosov 2017». Sektsiya «Marketing»* [Conference 'Lomonosov 2017'. Section 'Marketing']. Moscow, 2017. (In Russ.).
4. Kategoriynyy menedzhment. Teoriya i praktika v Rossii [Category Management. Theory and Practice in Russia]. The Committee for Demand Management. Moscow, 2008. (In Russ.).
5. Popenkova D. K. Evolyutsiya kategoriynogo menedzhmenta [Evolution of Category Management]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International Academic and Research Journal], 2015, No. 11 (42), pp. 77–79. (In Russ.).
6. Rayzberg B. A., Lozovskiy L. Sh., Starodubtseva E. B. Sovremennyy ekonomicheskii slovar' [Present Day Economics Dictionary], 2nd edition, amended. Moscow, Infra-M, 1999. (In Russ.).
7. Sergienko O. Kategoriynyy menedzhment: prakticheskie uroki [Category Management: Practical Lessons] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <http://www.apteka.ua/article/99349>
8. Sysoeva S., Buzukova E. Kategoriynyy menedzhment: upravlenie assortimentom v roznitse [Category Management: Product-Range Control in Retail Trade]. Saint Petersburg, Piter, 2015. (In Russ.).

9. Category Management Best Practices Report. ECR Europe, 1997.
10. Dairy Case Category Management: A New Way to Build Dairy Case Business. In Cooperation with Borden. Inc. and Kraft USA, 1993.
11. Dussart C. Category Management: Strengths. Limits and Developments. *European Management Journal*, 1998, No. 16 (1), pp. 50–62.
12. Jaervinen J. Category Management and Captainship in Retail. Case: Baby food in Finland. Helsinki, Helsinki school of Economics, 2010.
13. Joseph L. The Category Management Guidebook. Discount Store News. New York, Lebhar-Friedman, 1996.
14. Nielsen A. C. Category Management: Positioning Your Organization to Win. Chicago, IL, American Marketing Association and NTC Business Book, 1992.
15. Ziegler H. Die Kundenverstehrer [E-resource]. Available at: [https://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/Aktuelle\\_Meldungen/Der\\_Lehrstuhl\\_in\\_den\\_Medien/Jobb\\_im\\_Fokus\\_Category\\_Management\\_Die\\_Kundenverstehrer.pdf](https://www.marketing.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-MARKETING/Aktuelle_Meldungen/Der_Lehrstuhl_in_den_Medien/Jobb_im_Fokus_Category_Management_Die_Kundenverstehrer.pdf)

#### Сведения об авторе

**Каролина Михайловна Ильенкова**  
аспирантка сектора развития  
агропродовольственных систем  
и маркетинговых исследований ИЭ УрО РАН.  
Адрес: Институт экономики  
Уральского отделения  
Российской академии наук,  
620014, Екатеринбург,  
ул. Московская, д. 29.  
E-mail: reiz@inbox.ru

#### Information about the author

**Karolina M. Ilyenkova**  
Post-Graduate Student of the agro-food system  
and marketing research sector  
of the Institute of Economics  
of the Ural Branch of RAS.  
Address: Institute of Economics of the Ural  
Branch of RAS, 29 Moskovskaya Str.,  
Ekaterinburg, 620014,  
Russian Federation.  
E-mail: reiz@inbox.ru