

УДК 659.1 (07), 339.138, 339.3  
JEL O14, M15

**АНАЛИЗ СТЕПЕНИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ УРФО В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ  
ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

**Ильenkova К.М.,**  
Аспирант,  
ИЭ УрО РАН,  
г. Екатеринбург

*Аннотация:* Уральский Федеральный округ является ведущим промышленным регионом с динамично развивающейся экономикой. Поэтому в условиях усиления конкуренции и перенасыщения рынков товарами актуальность темы обусловлена важностью поиска путей повышения потребительской ценности товаров с целью удовлетворения запросов и потребностей покупателей. Целью данного исследования является проведение сравнительного анализа торговых сетей УрФО по степени распространения категорийного менеджмента.

*Ключевые слова:* региональная розница, Уральский федеральный округ, сравнительный анализ, региональный анализ, категорийный менеджмент, торговая сеть.

**ANALYSIS OF THE DEGREE OF DISTRIBUTION OF CATEGORY  
MANAGEMENT IN THE URFD TRADING NETWORKS UNDER THE  
CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY**

**Pyenkova K.M.,**  
Graduate student,  
IE UB RAS,  
Yekaterinburg city

*Resume:* The Ural Federal District is a leading industrial region with a dynamically developing economy. Therefore, in the face of increased competition and the saturation of markets with goods, the relevance of the topic is due to the importance of finding ways to increase the consumer value of goods in order to meet the demands and needs of customers. The purpose of this study is to conduct a comparative analysis of distribution networks of the Ural Federal District according to the degree of distribution of category management.

*Key words:* regional retail, Ural Federal District, comparative analysis, regional analysis, category management, distribution network.

*Введение.* Последние двадцать лет современная экономика находится в условиях постоянного развития и изменения, возрастает конкуренция между игроками рынка. Благодаря распространению информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) и проникновению Интернета активно развивается электронная торговля, которая в настоящее время является одним из основных направлений в цифровизации экономики страны [1]. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ) доля интернет-торговли составляет 36% цифровой экономики России [2]. В данных условиях организациям становится все сложнее и дороже «выживать». Существующие методы достаточно быстро копируются конкурентам. На фоне этого в научной сфере и на

практике активно разрабатываются различные подходы и методики, позволяющие повысить эффективность деятельности компаний. Одним из таких подходов является категорийный менеджмент, который в зарубежной науке и деловой практике развивается и внедряется с конца 1980-х. В российской практике он приобретает популярность в 2000-х гг. В тоже время, на фоне тенденции всеохватывающей цифровизации традиционный категорийный менеджмент, основанный на ее принципах, трансформируется в онлайн-категорийный менеджмент [3]. В рамках данной статьи предпринята попытка провести сравнительный анализ деятельности торговых сетей Уральского региона, выявить региональные особенности внедрения и степени распространения категорийного менеджмента.

Большинство исследований проводится в рамках Центрального Федерального округа, который имеет доступ к ресурсам и инновациям. Полученные результаты транслируются на всю страну, не беря в расчет индивидуальные особенности регионов. Поэтому целесообразно проведение сравнительного анализа торговых сетей, осуществляющих свою деятельность на территории УрФО, и определение региональных особенностей по степени распространения категорийного менеджмента в данном регионе.

*Методы и методология.* Целью данного исследования является проведение сравнительного анализа торговых сетей УрФО по степени распространения категорийного менеджмента. Теоретические аспекты категорийного менеджмента активно изучались такими крупными консалтинговыми организациями как AC Nielsen и The Partnering Group, Inc., а также IDDA и ECR. Позднее как теоретические, так и практические исследования по данной теме проводились такими учеными как Dussart, Joseph, Jaervinen, Verra, Arkader, Ferreira, Desrochers, Dewsnap, Dupre, Gruen, Gooner, Morgan, Perreault, Staeiner, Carr, Coy, Сысоева С.В., Бузукова Е.А. и др.

Исследование опирается на данные Федеральной службы государственной статистики по Уралу и Россия в целом. Кроме того, в процессе исследования были опрошены категорийные менеджеры девяти торговых сетей, головной офис которых расположен в Екатеринбурге, при этом большинство магазинов находятся на территории УрФО. На сегодняшний день существует ряд исследований, подтверждающих эффективность категорийного менеджмента [4-6], поэтому нами принято решение выявить региональные особенности реализации категорийного менеджмента в УрФО и оценить уровень его распространенности в данном регионе.

*Категорийный менеджмент: определение и основные элементы.* Категорийный менеджмент – это стратегический, системный подход к управлению товарными категориями, основанный на построении долгосрочных и взаимовыгодных отношений со всеми участниками цепочки создания ценности, нацеленный на максимальное удовлетворение потребностей конечного покупателя, а также увеличение продаж и прибыли торговой сети и поставщиков путем их совместного сотрудничества в рамках определенной категорийным менеджером торговой сети политики развития категории [7].

Выделим основные элементы категорийного менеджмента:

1. Основной фокус на потребителя. Основной фокус делается торговой сетью на потребителя, а не на бренды и товары в отдельности. Систематизация товаров должна происходить непосредственно на основании понимания товаров покупателем и дерева принятия решения потребителя [8, 9].

2. Отношенческий подход всех участников цепи создания ценности. Построение долгосрочных и взаимовыгодных отношений позволяет лучше понимать потребности покупателя, оперативно реагировать на меняющуюся ситуацию, а также эффективно снижать расходы. Таким образом, обмен информацией и объединение имеющихся

ресурсов всех участников цепи создания ценности позволяет повысить эффективность их деятельности [10, 11].

3. Выделение товаров в товарные категории, то есть категоризация товаров согласно виденья и потребностей покупателей, что позволяет потребителю найти товар, соответствующий его желаниям и ожиданиям. Это помогает более эффективно управлять товарами и выявлять, все ли потребности удовлетворены в разрезе дерева принятия решений потребителя [12, 13].

4. Управление товарными категориями как отдельными бизнес-единицами. Это дает возможность торговой сети, в частности, ответственному категорийному менеджеру, фокусировать свое внимание на каждой отдельной категории, лучше понимать потребности покупателей, контролировать все этапы и процессы работы торговой сети в рамках категории, своевременно вносить корректировки в работе, а также принимать более правильные решения на основе наиболее полной и объективной информации [14].

5. Категорийные менеджеры являются ответственными за закрепленные за ними категории. Они являются своего рода предпринимателями, которые управляют категориями как бизнес-единицами и несут полную ответственность за принимаемые решения и получаемый результат. Это дает им возможность управлять всеми процессами в рамках категории, на всех этапах - от закупа товара у поставщика до его продажи покупателю. Основопологающим становится не процесс выполнения определенного функционала в рамках отдела, а получаемый результат – увеличение продаж и прибыли компании путем удовлетворения потребностей конечного покупателя [15].

6. Цель закупа товаров - максимизация продаж, прибыли и увеличение трафика торговой сети за счет качественной работы со структурой ассортимента товаров при формировании заказов, поддержание баланса товарного запаса, постоянная оптимизация системы закупа [14].

7. Концепция "4P" (ассортимент, цены, выкладка, продвижение) [8, 9]: работа с ассортиментной матрицей основана на глубоком анализе потребностей покупателей и рыночных тенденций; ценообразование в разрезе каждой отдельной категории предполагает наличие плановой наценки на каждую отдельную товарную категорию; мерчендайзинг на основании планирования полочного пространства торговой сети и формирования планограмм категорий; регулярное проведение промо-мероприятий.

8. Наличие качественной системы выгрузки и анализа данных. Важным элементом категорийного менеджмента является процесс управления информацией с помощью анализа и планирования, нацеленный на выполнение планов в рамках категорий [15]

Основные элементы категорийного менеджмента, описанные выше, являются частью методик категорийного менеджмента, которые были разработаны консалтинговыми компаниями AC Nielsen [8] и The Partnering Group, Inc. [9].

*Эмпирические данные.* Эффективность методики категорийного менеджмента, активно описываемая в иностранных источниках литературы [4, 14], была подтверждена практикой внедрения данного подхода в отечественной торговой сети, представленной в Уральском регионе [6]. На основании данного исследования возникла потребность в проведении сравнительного анализа деятельности торговых сетей Уральского региона, выявлении региональных особенностей внедрения и степени распространения категорийного менеджмента.

В качестве критериев оценки степени распространения категорийного менеджмента в торговых сетях Уральского региона мы используем выделенные ранее элементы категорийного менеджмента (таблица 1).

Таблица 1

## Элементы категорийного менеджмента и их измерители

№	Элементы категорийного менеджмента	Измеритель
1	Основной фокус - потребитель	0 – не используется; 1 – применяется частично; 2 – подход внедрен в полном объеме.
2	Долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество всех участников цепи поставок	
3	Категоризация товаров	
4	Процесс управления категориями как бизнес-единицами	
5	Категорийный менеджер - ответственный за закрепленные за ними категории	
6	Регулярный анализ и пересмотр категорий	
7	Цель закупа товаров	
8	Наличие собственных распределительных складов	
9	Ценообразование	
10	Мерчендайзинг с учетом полочного пространства и планограмм	
11	Промо-мероприятия	
12	Стратегические решения принимаются на уровне головного офиса	
13	Наличие качественной системы выгрузки и анализа данных	

Источник: Таблица составлена автором данной статьи [16]

В статье используются данные опроса восемнадцати категорийных менеджеров из торговых сетей Уральского региона: Яблоко, Галамарт, Монетка, Райт, Плюс, Оптима, Квартал, Пигмалион, Анстер. Опрос проводился автором данной статьи в 2018 году в г. Екатеринбург. Большинство магазинов расположены в УрФО, головные офисы находятся в Екатеринбурге, где и принимаются все решения на уровне категорийных менеджеров. Категорийные менеджеры – это люди, которые управляют товарными категориями и несут полную ответственность за их эффективность (выручка и доход). Выборочная совокупность включает крупные (Монетка, Райт, Галамарт, Оптима, Анстер), средние (Яблоко, Плюс) и мелкие (Пигмалион, Квартал) торговые сети. В выборке участвуют менеджеры, работающие в различных сферах деятельности: торговля продовольственными товарами (Монетка, Райт, Яблоко), товары народного потребления (Галамарт), промышленные товары, косметика и парфюмерия ( Оптима, Плюс, Квартал, Пигмалион), зоотовары (Анстер).

В исследовании применяется трехбалльная система оценки деятельности торговой сети по каждому элементу категорийного менеджмента. Также респондентам было предложено дать более детальные комментарии, что позволило минимизировать степень субъективизма со стороны респондентов в проведении опроса, а так же исключить возможность недопонимания сути элементов категорийного менеджмента участниками опроса.

Сформулируем основные гипотезы данного исследования:

1. Все торговые сети, независимо от размера, стремятся «выживать» и внедрять наиболее современные подходы и методики, которые позволяют увеличить доход компании и увеличивать долю постоянных и лояльных покупателей.
2. Сохранение и/или увеличение доли рынка требует существенных усилий со стороны всех торговых компаний и ведет к высокой степени распространения категорийного менеджмента во всех сферах торговли.
3. УрФО дает возможности населению для получения высшего образования, поэтому в регионе категорийные менеджеры и руководство компаний имеют высшее образование в данной области, обладают всеми необходимыми компетенциями, знаниями и владеют методикой реализации категорийного менеджмента.

4. Категорийным менеджерам, как высокооплачиваемым специалистам с высоким уровнем необходимых компетенций и знаний в данной области предоставляется высокий уровень свободы принятия решений и ответственности за принимаемые решения.

5. Принципы категорийного менеджмента в "моногородах" и закрытых городах реализуются на более низком уровне, что обусловлено особенностями менталитета жителей данных городов.

*Уральский федеральный округ: основные данные.* Согласно данных Федеральной службы государственной статистики от 19.02.2019 Уральский федеральный округ занимает 10,6% территории России, на его долю приходится 8,4% населения страны. По структуре основных макроэкономических показателей по федеральным округам в 2018 году Уральский федеральный округ имеет следующие показатели: добыча полезных ископаемых 36,8% (1 место); обрабатывающие производства – 12,3% (4 место); обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха – 12,7% (3 место); водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений – 13,3% (3 место); объем производства продукции сельского хозяйства – 6,2% (6 место); инвестиции в основной капитал – 19,1% (2 место); финансовые вложения – 7,4% (2 место); оборот розничной торговли – 8,6% (5 место) [17].

В 2018 г. торговые сети в УрФО продемонстрировали положительную динамику, которая выше среднестатистической и составила 103.5%, в то время как в целом по России рост равен 102.5%. Одновременно, в рамках УрФО свердловская область (3.6%) и Челябинская область (1.6%) занимают наибольшую долю продаж. Менее объемными, но не менее важными являются регионы ХМАО (1.3%) и Тюменская область (1,2%). Наименьший объем продаж обеспечивают Курганская область и ЯНАО [17].

По состоянию на 1 января 2019 г. насчитывается 40 закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО), среди которых десять закрытых атомных городов, из них пять находятся в УрФО. таким образом, особенностью региона является наличие большого количества моногородов и закрытых городов [17].

*Категорийный менеджмент в УрФО: сравнительный анализ.* В рамках данного исследования были опрошены категорийные менеджеры девяти региональных торговых сетей, работающих на территории УрФО (см. таблицу 3) [16].

Таблица 3

**Результаты опроса категорийных менеджеров по 8 элементам категорийного менеджмента**

№	Элементы категорийного менеджмента	Монетка	Яблоко	Райт	Оптима	Плюс	Квартал	Пигмалион	Галамарт	Анстер	Идеальная ТС
1	Основной фокус	1	1	1	2	1	0	0	2	1	2
2	Развитие долгосрочных отношений между всеми участниками цепи создания ценности	1	1	1	2	0	0	0	1	1	2
3	Категоризация товаров	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2
4	Процесс управления категориями как бизнес-единицами	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2
5	Категорийные менеджеры - ответственные за закрепленные категории	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
6	Цель закупа товаров - максимизация продаж	1	1	1	2	1	0	0	1	1	2
7	Маркетинг-микс	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
8	Возможность использования информационных систем	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
	<b>Итого</b>	9	9	9	13	7	2	2	10	9	16
	<b>Итого, %</b>	56	56	56	81	44	13	13	63	56	100

Источник: составлено автором данной статьи [16]

Большая часть торговых сетей имеет в ассортименте товарные категории из различных сфер торговли, не имея ярко выраженной специализации. Поэтому респондентов просили зафиксировать основные товарные категории, которыми управляет данный менеджер. Это гарантировало большую точность ответов и компетентность респондентов в отношении задаваемых вопросов.

1. Торговая сеть «Монетка» набрала 9 баллов из 16 (56%). Это свидетельствует о среднем уровне внедрения категорийного менеджмента в торговой сети. В целом достаточно активно ведется работа с ассортиментом, сформированы категории исходя из потребностей покупателей, ассортимент регулярно пересматривается, анализируется и актуализируется. Категорийные менеджеры следят за трендами рынка, анализируют статистические данные как из внутренних источников, так и из внешних (в частности, данные исследовательского центра Nielsen), ведется активная работа по всем принципам концепции «4Р». Однако отчетность в компании является слабым звеном, требующим со стороны категорийных менеджеров больших временных затрат для получения необходимой информации. Несмотря на то, что все стратегические решения принимаются в головном офисе, в целом компания в большей степени ориентирована на тактический блок реализации категорийного менеджмента и склонна принимать решения, позволяющие получить результат только в краткосрочной перспективе, не оценивая возможности будущих периодов. Кроме того, в работе категорийных менеджеров большой акцент делается на получение компенсационных выплат от поставщиков, что значительно искажает сущность реализации категорийного менеджмента в данной торговой сети. Ответственность и право принятия решений категорийных менеджеров ограничены.

2. Торговая сеть «Яблоко» набрала также 9 баллов из 16 (56%). Для небольшой торговой сети регионального уровня это достаточно высокий результат. В целом компания активно работает по всем принципам концепции «4Р», стремится выстраивать работу с поставщиками и ориентироваться на покупателя. Однако отсутствие качественной системы анализа данных существенно осложняет работу сотрудников компании. Категорийные менеджеры при работе с поставщиками стремятся получить максимально высокие выплаты от поставщиков, что сказывается на финальном результате работы и смещении фокуса с потребностей покупателя на получение дополнительной прибыли от поставщиков.

3. Торговая сеть " Райт" набрала 9 баллов из 16 (56%). В целом, сеть активно работает в рамках концепции "4Р", мониторит тенденции рынка и деятельность конкурентов. Как у большинства торговых сетей УрФО, проблемной зоной является отчетность, которая требует от категорийных менеджеров ручной обработки данных. Данная торговая сеть больше ориентирована на тактическую деятельность и заинтересована в получении результатов в краткосрочной перспективе. Кроме того, категорийные менеджеры, аналогично торговой сети "Монетка", замотивированы на получение маркетинговых платежей от поставщиков, что значительно снижает эффективность категорийного менеджмента. Ответственность и право принятия решений категорийных менеджеров ограничены.

4. Торговая сеть «Оптима» набрала 13 баллов из 16 (81%) и показала самые высокие результаты по уровню и эффективности внедрения категорийного менеджмента. Компания стремится учитывать и анализировать все потребности покупателей. В своей работе категорийные менеджеры ориентируются, прежде всего, на увеличение товарооборота и прибыли компании за счет удовлетворения потребностей покупателей. Торговая сеть стремится предоставлять максимально выгодные цены и наиболее высокий уровень обслуживания потребителей. Слабыми местами в данном случае является необходимость совершенствования системы анализа

данных и предоставление категорийным менеджерам большей свободы в принятии стратегических и тактических решений.

5. Торговая сеть "Плюс" набрала 7 баллов из 16 (44%). В данной компании категорийный менеджмент применяются не системно. Ответственность категорийных менеджеров по-прежнему существенно ограничена и компания только начинает реструктуризацию своей деятельности с целью переориентации на потребности покупателей. То же самое касается и отношений с их поставщиками. Однако, стоит отметить, что компания имеет достаточный высокий потенциал развития, что позволит существенно улучшить ее экономические показатели в перспективе [10; 11].

5. Торговые сети «Квартал» и «Пигмалион» набрали по 2 балла из 16 (13%). Это свидетельствует о том, что уровень применения категорийного менеджмента в данных компаниях достаточно низкий. Это классический вариант магазинов, работающих по принципу «традиционная розница». Поэтому им необходимо направить большее количество ресурсов для более активного внедрения категорийного менеджмента.

7. Торговая сеть «Галамарт» набрала 10 баллов из 16 (63%). Компания ведет достаточно активную деятельность, делая большой акцент на все принципы концепции «4Р», максимально фокусируется на потребителе, регулярно отслеживает все тенденции рынка, оперативно и качественно подстраиваясь под потребности покупателей. Однако категорийные менеджеры не обладают в полной мере необходимой свободой в принятии решений и в большей степени выступают в роли закупщиков, нежели категорийных менеджеров. Существует проблема с системой обработки данных, позволяющей категорийным менеджерам оперативно получать необходимую информацию.

8. Торговая сеть «Анстер» набрала 9 баллов из 16 (56%). Торговая сеть имеет достаточно хороший показатель применения категорийного менеджмента. В то же время, категорийные менеджеры не имеют необходимой свободы принятия решений и многие процессы еще находятся на стадии становления. Однако в данный момент торговая сеть активно выстраивает работу по принципам категорийного менеджмента.

Проведенное исследование подтверждает, что на сегодняшний день торговые сети Уральского региона стремятся активно применять категорийный менеджмент и имеют позитивные результаты. Выявлено, что в чистом виде категорийный менеджмент не применяется ни в одной из анализируемых торговых сетей, однако отдельные элементы подхода используются абсолютно всеми торговыми сетями.

Таким образом, в результате данного исследования очевидно применение элементов категорийного менеджмента во всех торговых сетях. При этом, крупные торговые сети стремятся внедрять новые и современные подходы, реализуют категорийный менеджмент хотя и на достаточно высоком уровне (56-81%), но не в полном объеме. Средние торговые сети стремятся за крупными игроками, о чем свидетельствуют показатели по степени распространения категорийного менеджмента (44-56%). Мелкие торговые сети эпизодически «копируют» действия конкурентов, при этом наблюдается низкий уровень распространения категорийного менеджмента (8-10%). Это опровергает гипотезу 1 о том, что все торговые сети, независимо от размера, стремятся «выживать» и внедрять наиболее современные подходы и методики, которые позволяют увеличить доход компании и долю постоянных и лояльных покупателей. Несмотря на высокий уровень конкуренции, большую роль в готовности внедрять категорийный менеджмент играет размер торговой сети, занимаемая ею доля рынка и имеющиеся ресурсы.

Полученные результаты демонстрируют, что наиболее высокая степень распространения категорийного менеджмента наблюдается в промышленных товарах, а так же косметике и парфюмерии (63-81%), средние показатели наблюдаются в



продовольственных торговых сетях и зоотоварах (56%), что не подтверждает гипотезу 2.

Интересным является тот факт, что действующие категорийные менеджеры, участвовавшие в данном опросе, не имеют специального профессионального образования в области категорийного менеджмента и ни один из опрошенных респондентов не владеет методикой в полном объеме. Респонденты фиксируют лишь часть элементов и этапов методики категорийного менеджмента. Все знания, используемые специалистами, получены не в результате обучения в высших учебных заведениях, на специализированных курсах или семинарах, а путем передачи опыта от сотрудников компаний и применения имеющегося личного опыта и знаний в рамках профессиональной деятельности. Таким образом, гипотеза 3 не подтверждается и позволяет сделать вывод, что повышение уровня знаний и компетенций сотрудников отдела категорийного менеджмента позволит торговым сетям существенно повысить экономическую эффективность своей деятельности.

Вопреки предположениям, большинство респондентов сообщает о низком уровне свободы принятия решений категорийными менеджерами. Таким образом, гипотеза 4 так же не подтверждается. Большинство стратегических и тактических решений согласовывается на уровне руководителя отдела, либо собственника. Кроме того, отмеченная многими респондентами необходимость согласования ряда решений с сотрудниками смежных отделов противоречит сути категорийного менеджмента. Чаще всего (90% респондентов) основной задачей категорийных менеджеров является контроль всех процессов в рамках категории и закрытие текущих вопросов. На решение стратегических задач категорийным менеджерам ресурсов не хватает. Категорийный менеджер – это предприниматель, который управляет категорией как бизнес-единицей и принимает все стратегические и тактические решения в рамках категории. Поэтому, лишая категорийных менеджеров возможности в полном объеме управлять категориями, принимать решения и нести ответственность за них, торговые компании не используют потенциал данного подхода в полном объеме. При устранении данной проблемы торговые сети имеют возможность получать более высокие финансовые результаты от торговой деятельности.

Относительно гипотезы 5, согласно которой предполагается, что наличие в регионе большого количества моногородов и закрытых городов осложняет процесс внедрения категорийного менеджмента в связи со спецификой менталитета людей данных городов, можно сделать вывод, что данная гипотеза подтверждается лишь частично.

Финансовые результаты от внедрения категорийного менеджмента в моногородах являются минимальными. Основной причиной называется ограниченность финансовых возможностей населения.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что категорийный менеджмент активно внедряется в торговых сетях Уральского региона. Однако степень его распространения в различных торговых сетях существенно отличается. Таким образом, наиболее крупные игроки рынка демонстрируют наибольшую степень распространения категорийного менеджмента в силу их большей переговорной власти, повышенной способности контролировать условия реализации данного подхода, а так же наличия необходимых ресурсов для обучения своих сотрудников, мониторинга и следования последним тенденциям рынка. Кроме того, в чистом виде торговые сети Уральского региона категорийный менеджмент не применяют, однако во всех исследуемых торговых сетях реализуются отдельные элементы категорийного менеджмента, что демонстрирует преобладание смешанных форм управления ассортиментной политикой торговых сетей.

*Заключение.* Мы разделяем мнение современного научного сообщества, придерживающегося точки зрения, что в условиях глобализации и возрастающей конкуренции ни одна торговая компания уже не обладает самостоятельно всеми необходимыми ресурсами для создания, поддержания и развития устойчивого конкурентного преимущества в глобальном масштабе [9]. Таким образом, важным конкурентным преимуществом любой компании становится развитие долгосрочных и взаимовыгодных отношений с партнерами в цепи создания ценности товара, а так же внедрение методики категорийного менеджмента.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что в Уральском федеральном округе, являющемся экономически развитым регионом, торговые сети активно внедряют категорийный менеджмент, однако в полном объеме все элементы категорийного менеджмента не реализованы ни в одной из анализируемых торговых сетей, что свидетельствует о преобладании смешанных форм управления ассортиментной политикой. Одновременно, независимо от сферы торговли наивысшая степень распространения категорийного менеджмента наблюдается в закрытых городах и наименьшая – в моногородах. Выявлено, что категорийные менеджеры, участвовавшие в данном опросе, не имеют специального профессионального образования в области категорийного менеджмента и, как следствие, получают недостаточно свободы в принятии решений. Возможно, в рамках обучающих программ в регионе присутствует нехватка кадров в области категорийного менеджмента, либо торговые компании до сих пор не готовы инвестировать в образование своих сотрудников и предпринимают попытки найти «готовых специалистов».

С теоретической точки зрения значимость данной статьи состоит в выделении восемь элементов категорийного менеджмента.

Практическая ценность представленного исследования заключается в том, что оно позволило выявить региональные особенности реализации данного подхода, а так же стремление торговых сетей регионального уровня внедрять категорийный менеджмент. В то же время, наблюдается огромный потенциал для дальнейшего развития и роста торговых сетей Уральского региона в данном направлении, что позволит им получить более высоких финансовые результаты от торговой деятельности.

Тем не менее, мы считаем, что для подтверждения эффективности данного подхода необходимы дальнейшие исследования эмпирического характера с использованием как количественных, так и качественных методов. Особый интерес для дальнейших исследований представляет анализ деятельности торговых сетей в разрезе различных федеральных округов РФ в рамках выделенных нами элементов категорийного менеджмента.

## Литература

1. Жилина И.Ю. Электронная розничная торговля в России: состояние и перспективы. 2018
2. Рынок интернет-торговли в России. Результаты 1 полугодия / АКИТ. – М., 2017. – 34 с. – Режим доступа: <http://www.akit.ru/wp-content/uploads/2017/09/%D0%90%D0%9A%D0%98%D0%A2-%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8B-1H2017.pdf>. С. 9
3. Андреев Р. Обзор рынка. Итоги 2018. Nielsen. 2019

4. Jaervinen Joel (2010). Category management and captainship in retail. Case: Baby food in Finland – Helsingin Kauppakorkeakoulu Helsinki school of Economics. Information Systems Science, 110 P.
5. Joseph L. (1996). The Category Management Guidebook
6. Ильенкова К.М. 2018а. «Внедрение категорийного менеджмента в традиционной рознице» // Вестник Московского Университета, Серия 6. Экономика, № 3: 124-145.
7. Ильенкова К.М. Суть и основные элементы категорийного менеджмента // Современная конкуренция, 2019, том 13, № 2(74). – С. 62-80.
8. Nielsen, A. C. (1992). Category management: positioning your organization to win. Chicago. IL: *American Marketing Association and NTC Business Book*, 175.
9. The Partnering Group, Inc. and Category Management ECR (1995). Best Practices Operating Comitee, Category management Report – Enhancing consumer value in the grocery industry. The United States of America.
10. Кущ С.П. Отношенческие аспекты современной теории промышленного маркетинга // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки, 2006. № 2(10). – С. 71-78.
11. Неганова В.П. Маркетинг взаимоотношений: механизмы формирования портфеля потребителей // Известия УрГЭУ – 2012. - № 4 (42). – С. 81-86.
12. IDDA (1993). Dairy Case Category Management: A new Way To Build Dairy Case Business. In Cooperation with Borden, Inc. and Kraft USA.
13. Europe ECR 1997. Category Management Best Practices Report, ECR Europe. 73 P.
14. Dussart C. (1998) Category management: Strengths. Limits and developments. *European Management Journal*, 16 (1), P. 50-62.
15. Carr C., Coy S. (2011), Effective day-to-day category management, BearingPoint, Management and Technology, URL: [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)
15. Пыенкова К.М. (2019) Category management in Russian retail sphere (case of the Ural Federal District). *R-ECONOMY*, 2019, 5(1), 38–48. DOI 10.15826/recon.2019.5.1.005
17. Россия в цифрах. 2019: Крат.стат.сб./Росстат – М., 2019 - 549 с.