

УДК 331:658.7.007

*Д. С. Радько*

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», Москва,  
e-mail: radko.daniil@list.ru

## ОСОБЕННОСТИ И ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

**Ключевые слова:** категорийный менеджмент, Российская Федерация, особенности, проблемы, конкуренция, санкции, потребности клиентов, эффективное управление запасами.

В данном исследовании представлено изучение подхода «категорийного менеджмента», который является достаточно молодым, т.к. начал свое развитие в 90-е годы 20 века. В Российской Федерации вовсе категорийный менеджмент впервые был использован в 2000 году международными компаниями, а максимальное свое распространение получил в 2009. Нынешние проблемные ситуации Российской Федерации, а именно санкции и усложненная политическая ситуация, повлияли на все сферы, в том числе и на категорийный менеджмент. В связи с этим в данном исследовании будут определены основные проблемы категорийного менеджмента в России, а также его особенности. Анализ проблем и особенностей проводился на основании торговой сети «Пятерочка». Среди руководителей 9 отделов были проведены опросы, которые помогли выявить основные сложности и особенности, с которыми столкнулась торговая сеть в 2014 году после введения западных санкций, в 2020 году под влиянием пандемии Covid-19 и в 2022 году после осложнения политической ситуации. Также специалистами были выделены основные особенности категорийного менеджмента в России, с учетом которых компании могут развиваться и увеличивать свою прибыль.

*D. S. Radko*

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, e-mail: radko.daniil@list.ru

## FEATURES AND MAIN PROBLEMS OF CATEGORY MANAGEMENT IN RUSSIA

**Keywords:** category management, Russian Federation, features, problems, competition, sanctions, customer needs, effective inventory management.

This study presents the study of the “category management” approach, which is quite young, since it began its development in the 90s of the 20th century. In the Russian Federation, categorical management was first used in 2000 by international companies, and received its maximum distribution in 2009. The current problematic situations of the Russian Federation, namely sanctions and the complicated political situation, have affected all areas, including category management. In this regard, this study will identify the main problems of category management in Russia, as well as its features. The analysis of problems and features was carried out on the basis of the Pyaterochka retail network. Surveys were conducted among the heads of 9 departments, which helped to identify the main difficulties and features faced by the retail chain in 2014 after the introduction of Western sanctions, in 2020 under the influence of the Covid-19 pandemic and in 2022 after the complication of the political situation. The specialists also highlighted the main features of category management in Russia, taking into account which companies can develop and increase their profits.

### Введение

Ежегодно изучение категорийного менеджмента становится все более актуальным, что обусловлено относительно недавним появлением такого подхода. Впервые категорийный менеджмент был использован в 90-е годы 20 века. Применение категорийного менеджмента различными компаниями становится все более распространенным по ряду причин: увеличение конкуренции на рынке, проблема в понимании потребностей клиентов, вопросы по эффективности управления запасами и ценовой стратегией, а также постоянное внедрений инноваци-

онных технологий. Помимо этого, категорийный менеджмент является основополагающим фактором, который играет важную роль в процессах улучшения финансовых показателей предприятий. В Российской Федерации применение подхода категорийного менеджмента началось позже, чем в США и Европе. Первое применение категорийного менеджмента в Российской Федерации замечено в 2000-е годы. Внедрением категорийного менеджмента на тот момент занимались международные компании Auchan и Metro. Более широкое распространение и признание в России категорийный менед-

жмент получил лишь в 2009 году. Внедряя современный подход, компании начали улучшать свои показатели эффективности. Однако, с введением санкций и усложненной политической обстановкой категорийный менеджмент в Российской Федерации столкнулся с некоторыми проблемами, которые будут рассмотрены далее. [4].

Целью исследования выступает определение особенностей и основных проблем категорийного менеджмента в России.

### Материалы и методы исследования

Для корректного понимания определения категорийного менеджмента и исследования темы была изучена литература, написанная различными учеными: К.М. Киселевым, А.М. Николаевой, К.М. Ильенковой, А.Г. Еремеевой и другими. При написании данной статьи будет использован теоретический метод исследования и метод опроса.

### Результаты исследования и их обсуждение

Для детального анализа проблем и особенностей категорийного менеджмента в Российской Федерации необходимо определить его дефиницию. Четкого определения категорийного менеджмента на сегодняшний день не существует. Ученые разделились на две группы: одни считают, что категорийный менеджмент – это управление, главной целью которого является удовлетворение потребностей покупателей, а другие, под категорийным менеджментом

подразумевают взаимодействие торговых сетей и производителей [7].

По мнению автора, категорийный менеджмент представляет из себя стратегию управления продуктами или услугами, которая основана на разделении товаров или услуг на категории, с целью улучшения продаж и удовлетворение потребностей клиентов. Основными компонентами категорийного менеджмента являются:

- определение категорий товаров,
- анализ рынка,
- выбор поставщиков,
- контроль и управление ассортиментом,
- планирование ценовой политики,
- разработка маркетинговых кампаний,
- принятие решений по продвижению

товаров.

В целом, категорийный менеджмент помогает оптимизировать ассортимент, повысить конкурентоспособность и увеличить прибыльность предприятия.

В Российской Федерации внедрение подхода категорийного менеджмента началось значительно позже, чем в развитых странах мира. Первыми компаниями, которые использовали концепцию категорийного менеджмента были французская торговая сеть Auchan и немецкая сеть Metro. Формирование концепции категорийного менеджмента в России активно началось в 2009 году. С того момента выделяют несколько этапов формирования и внедрения категорийного менеджмента в России, которые представлены в таблице [2].

Этапы формирования категорийного менеджмента в Российской Федерации

№	Название этапа	Описание
1	Формирование концепции (2009-2010 гг.)	В начале развития категорийного менеджмента в России, компании осознали важность сегментации ассортимента продукции и перестроили свой подход к управлению.
2	Внедрение технологий (2011-2014 гг.)	С развитием информационных технологий, компании начали использовать специализированное программное обеспечение для анализа данных о продажах, потребительском спросе и конкурентной среде, что позволило оптимизировать процесс принятия решений по управлению категориями товаров.
3	Обучение персонала (2013-2016 гг.)	В связи с внедрением новых подходов к управлению ассортиментом, компании начали обучать свой персонал методам категорийного менеджмента. Были созданы специальные образовательные программы и тренинги для менеджеров по закупкам и розничной торговле.
4	Совершенствование процессов (2017-2020 гг.)	Внедрение категорийного менеджмента позволило компаниям оптимизировать свои процессы управления ассортиментом, от прогнозирования продаж до управления запасами.
5	Развитие аналитических методов (2021 г. – по наст. вр.)	В последние годы в России развиваются новые аналитические методики категорийного менеджмента, такие как анализ маршрутов покупателей, анализ потребительского поведения и анализ эффективности маркетинговых акций, что позволяет компаниям более точно адаптировать свой ассортимент к требованиям рынка.

Источник: составлено автором.

На сегодняшний день категорийный менеджмент активно используется представителями большого количества российских торговых сетей, таких как Пятерочка, Перекресток, Магнит, ВкусВилл и многие другие. За период своего применения в Российской Федерации категорийный менеджмент столкнулся с рядом сложностей. После начала действия западных санкций, направленных в сторону Российской Федерации, большое количество товаров, которые пользовались спросом, перестали реализовываться в торговых сетях Российской Федерации по решению производителей. В связи с этим ассортиментные матрицы торговых сетей вынужденно изменились [8].

Анализ проблем, с которыми столкнулся категорийный менеджмент будет проведен на примере торговой сети «Пятерочка». Торговая сеть «Пятерочка» входит в X5 Group, ведущую продуктовую розничную компанию в России, которая включает в себя и другие сети супермаркетов. По состоянию на 31 декабря 2022 года в стране работали 19164 магазина «Пятерочка» в 67 регионах Российской Федерации.

Изменение ассортиментной матрицы произошло во всех товарных категориях торговой сети. Для определения конкретных проблем категорийного менеджмента в торговой сети «Пятерочка», возникших из-за санкционного влияния, были опрошены 9 категорийных менеджеров из отделов фруктов и овощей, бытовой химии, алкогольной продукции, молочной продукции, мясной продукции, рыбной продукции, хлебобулочных изделий, готовой продукции и бакалеи. Первый опрос был нацелен на определение конкретного периода, в который произошло наибольшее количество переломных моментов, по причине которых вынужденно менялась ассортиментная матрица торговой сети. Вопрос звучал следующим образом: в каком году изменение ассортиментной матрицы было наиболее явным и проблемным для компании: 2014, 2020 или 2022? Годы были выбраны по ряду причин: в 2014 году были впервые наложены санкции на Российскую Федерацию, в 2020 году активно распространялась пандемия Covid19 и в 2022 году усложнилась политическая ситуация.

• 2014 год был наиболее сложным годом в рамках реформирования ассортиментных матриц для 4 отделов: отдел фруктов

и овощей, бытовой химии, алкогольной продукции и молочной продукции.

• 2020 год с пандемией Covid-19 оказал сильнейшее влияние на отделы хлебобулочных изделий и рыбной продукции.

• Для отделов молочной продукции, бакалеи, и мясной продукции году изменения в ассортиментной матрице в 2022 сказались более негативно, чем в 2014 и 2020.

В 2014 году основной проблемой респонденты выделяли отсутствие возможности удовлетворить потребности клиентов, что было связано с введением западных санкций. Посетители торговой сети «Пятерочка» хотели приобрести непосредственно ту продукцию, к которой они привыкли: итальянский хамон, испанское вино, скумбрия с Фарерских островов и другие. Торговая сеть «Пятерочка» была вынуждена начать активное сотрудничество с новыми отечественными поставщиками и поставщиками из стран СНГ. Посетители привыкли к новым ассортиментным матрицам, и в целом, ситуация стабилизировалась.

В 2020 году ситуация осложнилась в отделах хлебобулочных и рыбных изделий. Сложности в отделе хлебобулочных изделий, в первую очередь, были связаны с тем, что основными поставщиками этих продуктов выступали малые и средние предприятия, которые претерпели значительные потрясения в период пандемии. Некоторые из них значительно изменили ассортимент, а некоторые и вовсе закрылись. В связи с этим сотрудники торговой сети «Пятерочка» были вынуждены в срочном порядке искать новых поставщиков, чьи производственные мощности в состоянии обеспечить торговую сеть необходимым количеством товара. Еще одной сложностью, с которой столкнулись все отделы торговой сети «Пятерочка» в 2020 году был удаленный режим работы. Ранее такой опыт не тестировался, поэтому для всех сотрудников это было новизной. По ответам респондентов, самую большую сложность удаленного режима работы из себя представляла коммуникация с поставщиками в удаленном формате, а также отсутствие возможности полномасштабных дегустаций продуктов.

В 2022 году для некоторых отделов ситуация оказалась сложнее. Это было связано, не столько с ограничением ввоза определенных продуктов, сколько с закрытием предприятий. Долгие годы подход торговой

сети «Пятерочка» заключался в партнерстве с малыми предприятиями, которые поставляют качественную продукцию. В большинстве случаев учредители таких предприятий – иностранные граждане, которые ввиду обострившейся обстановки вынужденно приостановили работу. В 2022 году также решением проблемы, как и в предыдущие годы была переориентация на новых поставщиков.

Проблемой, которая стала основной за все эти годы для всех отделов, является управление товарными запасами. В связи с тем, что ассортиментные матрицы активно менялись, зарубежные товары исключались, а отечественные добавлялись, было сложно прогнозировать спрос на новые товары, т.к. поведение потребителей на тот момент было не изучено.

В виду большого объема работы, сотрудники не успевали прогнозировать данные в точности до артикулов, с учетом новых продуктов. В связи с этим процесс планирования закупок был сосредоточен исключительно на прогнозах по товарным категориям в целом. Столкнувшись с проблемами прогнозирования товарных запасов руководство торговой сети «Пятерочка» пришло к выводу о необходимости внедрения специального автоматического алгоритма прогнозирования товарных запасов по артикулам. После внедрения специального алгоритма, эффективность управления товарными запасами значительно улучшилась. Количество просроченных и испорченных товаров на складах снизилось, а в магазины, в зависимости от фактических данных за прошлые периоды, поставлялись исключительно те товары, которые пользовались спросом у покупателей.

Также в ходе общего обсуждения респондентами были выделены основные особенности категорийного менеджмента в России:

- широкий ассортимент товаров, который можно привлекать в свои торговые сети;
- высокий уровень конкуренции;
- зависимость от импорта.

Российская Федерация – это большая страна, с высоким разнообразием потребностей и предпочтений потребителей. С учетом данной особенности, торговые сети могут предлагать достаточно большой выбор товаров отечественного производства. Процесс перехода на отечественные продукты занял относительно длительный

период [3]. Что обосновано большим количеством импортных товаров на полках в магазинах «Пятерочка» до 2014 года.

Высокий уровень конкуренции также является важной особенностью Российской Федерации. Розничный рынок страны характеризуется высокой конкуренцией как между торговыми сетями, так и между производителями. Данный фактор позволяет специалистам категорийного менеджмента разрабатывать масштабные стратегии, в рамках которых будет возможность реализовывать товары и максимизировать прибыль [5].

Как говорилось ранее, в определенный момент зависимость Российской Федерации от импорта оказала негативное влияние. Часть импортных товаров с 2014 года была заменена российскими аналогами. До 2014 года на долю импортных товаров в магазинах «Пятерочка» приходилось порядка 38%, в 2023 году по результатам первого полугодия данный показатель составляет 21%. Важный нюанс заключается в том, что товары отечественного производства не хуже зарубежных, просто зачастую потребители не готовы резко переходить на аналоги.

### Заключение

В заключении стоит отметить, несмотря на то что категорийный менеджмент в Российской Федерации является достаточно новым подходом, который активно развивается последние 20 лет, многие компании уже успешно его используют, тем самым улучшая свои финансовые показатели. В рамках данной статьи был проведен опрос менеджеров торговой сети «Пятерочка», которые выявили основные проблемы, с которыми сталкивался категорийный менеджмент с 2014 по 2023 год, а также определили особенности категорийного менеджмента в Российской Федерации, которые включают в себя широкий ассортимент товаров, высокий уровень конкуренции и зависимость от импортных товаров, которая с каждым годом минимизируется. Таким образом, можно сделать вывод, что при использовании категорийного менеджмента и эффективном управлении товарными запасами у всех торговых сетей Российской Федерации открываются перспективы, которые помогут максимизировать прибыль и улучшить финансовое состояние компании в целом [1].

*Библиографический список*

1. Еремеева А.Г. Использование инструментов категорийного менеджмента для повышения результативности FMCG-компаний // Стратегии бизнеса. 2017. № 12. С. 3-9.
2. Ильенкова К.М. Категорийный менеджмент: новый взгляд в условиях российской экономики // Journal of Modern Competition. 2019. Vol. 13, No. 4 (76). P. 76-92.
3. Ильенкова К.М. Механизмы категорийного менеджмента при реализации ассортиментной политики компании на всех стадиях жизненного цикла ассортимента // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2022. № 1. С. 100-124.
4. Ильенкова К.М. Особенности и основные проблемы внедрения категорийного менеджмента в России // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. №2. С. 151-164.
5. Ильенкова К.М., Неганова В.П. Анализ факторов, определяющих применение категорийного менеджмента в ассортиментной политике компании // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2021. № 4. С. 109-118.
6. Милов С.Н., Милов А.С. Исследование проблем управления ассортиментом и товарными запасами в торговых сетях // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2019. № 5 (107). С. 163-184.
7. Рыжакова А.В., Головизнин И.В. Роль категорийного менеджмента в сбалансированном развитии потребительского рынка // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2020. № 4 (112). С. 195-204.
8. Храмова Л.В. Алгоритм формирования оптимальной структуры товарного ассортимента // Скиф. 2021. № 5 (57). С. 19-22.