

Сергей Илюха

ТРЕТЬЕ
ИЗДАНИЕ

Адаптированное
к новой
реальности

АРИФМЕТИКА КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА



ДАННЫЕ



КАТЕГОРИИ



АНАЛИЗ



РЕШЕНИЯ



РЕЗУЛЬТАТ

Сергей Илюха

**Арифметика категорийного
менеджмента. Третье издание**

«Автор»

2026

Илюха С.

Арифметика категорийного менеджмента. Третье издание /
С. Илюха — «Автор», 2026

Уважаемые друзья. Это уже третье издание книги «Арифметика категорийного менеджмента». За время после выхода второго издания в 2020 году произошло очень много событий. Книга стала настольной для множества категорийных менеджеров, легла в основу множества курсов в моей Бизнес-школе «Лига Коммерсантов», восьми видеокурсов для всех сфер торговли от FMCG до DIY, бытовой техники и электроники, даже фармацевтического бизнеса. Но время идет, рынок изменяется, появляются новые технологии и каналы сбыта, изменяющие как поведение потребителей, так и правила конкуренции. Изменился и мой подход к работе. Если во время написания первого и второго издания я систематизировал свой опыт работы в ритейле, то при написании этой книги я буду опираться на реализованные в последние годы десятки проектов по внедрению категорийного менеджмента в работу розничных сетей в 6 странах. Но главную концепцию книги - рассказ о сложных технологиях простыми словами я сохраню. Читайте с удовольствием.

© Илюха С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие.	5
Оглавление.	7
Введение.	9
Конец ознакомительного фрагмента.	10

Сергей Илюха

Арифметика категорийного менеджмента. Третье издание

Предисловие.

Уважаемые друзья. Это уже третье издание книги «Арифметика категорийного менеджмента». За время после выхода второго издания в 2020 году произошло очень много событий. Книга стала настольной для множества категорийных менеджеров, легла в основу множества курсов в моей Бизнес-школе «Лига Коммерсантов», восьми видеокурсов для всех сфер торговли от FMCG до DIY, бытовой техники и электроники, даже фармацевтического бизнеса. Но время идет, рынок изменяется, появляются новые технологии и каналы сбыта, изменяющие как поведение потребителей, так и правила конкуренции.

Изменился и мой подход к работе. Если во время написания первого и второго издания я систематизировал свой опыт работы в ритейле, то при написании этой книги я буду опираться на реализованные в последние годы десятки проектов по внедрению категорийного менеджмента в работу розничных сетей в 6 странах. Но главную концепцию книги я постараюсь сохранить. В отличие от недавно вышедшей в электронном виде моей книги «Категорийный менеджмент. Алгоритмы для практиков», которая адресована в основном опытным менеджерам, в этой книге я буду рассказывать о простых технологиях повышения эффективности работы розничного магазина и делиться профессиональными секретами, которые позволят просто решить сложные вопросы взаимодействия с покупателями и поставщиками, помогут бороться с конкурентами и управлять ассортиментом так, что магазин будет приносить гарантированную прибыль.

В книге с позиций категорийного менеджмента рассмотрим вопросы управления ассортиментом розничного магазина (сети), многие из которых иногда оставались «за кадром». Им не уделялось должного внимания даже экспертами по управлению ассортиментом, а обычные коммерсанты просто не представляли, что существуют «тонкие настройки», которые при небольших затратах позволят существенно повысить прибыль магазина.

Мы детально рассмотрим:

Как правильно оценить потенциал своего магазина.

Определить позиционирование и выбрать конкурентные преимущества, которые будем использовать в борьбе за покупателя.

Как сформировать портрет своего целевого потребителя и сделать предложение, которое будет важно именно для него.

Как правильно оценить ситуации потребления и сделать покупателю правильное предложение.

Как работать с форматами.

Как кватировать ассортимент и наполнять матрицу на уровне отдельных товаров.

Как управлять товарными запасами и провести эффективное промо.

Сегодня в условиях интенсивного развития нейросетей и проникновения искусственного интеллекта (ИИ) практически во все сферы нашей жизни и работы, на мой взгляд, особенно актуальной для начинающих категорийных менеджеров становится задача понимания «физики» процессов. Еще при написании первых изданий я наблюдал, как сотрудники фактически саботировали работу продвинутого автозаказа, так как не понимали, как он работает и перепроверяли все цифры в таком близком и понятном EXCEL. Сегодня есть возможность

создавать собственные промты. Но для того, чтобы обучить нейросеть необходимо правильно описать процесс и понимать, какой результат мы ожидаем получить. «Изыюминка» книги в том, что все описанные в ней технологии сопровождаются простыми алгоритмами и формулами, которые любой руководитель розничного магазина сможет использовать в своей работе уже завтра как для автоматизации на основе стандартных IT решений, так и с помощью нейросетей.

Приятного чтения и успехов в розничной торговле.

Оглавление.

Введение

1. Основные правила эффективного управления ассортиментом.

Введение в категорийный менеджмент.

15 правил управления ассортиментом.

2. Оценка ресурсов предприятия и определение возможных стратегий развития.

2.1. Возможные стратегии розничной сети.

2.2. Ресурсы розничной сети и их оценка.

3. Рыночная стратегия в зависимости от наличия ресурсов.

3.1. Агрессивная стратегия.

3.2. Пассивная стратегия.

3.3. Режим паузы.

3.4. Стратегия выживания.

3.5. Омниканальные стратегии, изменение позиционирования и ассортиментного портфеля.

3.6. Алгоритм выбора стратегии сети.

4. Оценка потенциала района расположения магазина и трафика.

4.1. Виды трафика розничного магазина.

4.2. Алгоритм оценки потенциала района расположения магазина.

4.3. Использование новых технологий оценки потенциала района.

4.4. Пример расчета потенциала продаж с учетом емкости района, традиционного способа и места совершения покупки, ситуации потребления и конкурентного окружения.

5. Выбор и оценка целевого потребителя.

5.1. Новые тенденции в поведении потребителей

5.2. Исследование потребителей и выбор целевых групп. Источники получения информации и способы ее исследования.

5.3. Составление портрета целевого потребителя

6. Оценка конкурентного окружения.

6.1. Основные конкуренты розничного магазина.

6.2. Оценка опасности конкурентов.

6.3. Формирование структуры ассортимента магазина на основе анализа конкурентной среды.

7. Выбор формата магазина.

7.1. Алгоритм управления форматами магазинов.

7.2. Формирование омниканальной модели формата.

7.3. Оценка правильности определения формата магазина. Действия в случае выявления несоответствий.

7.4. Кластеризация и управление трафиком внутри формата.

7.5. Использование подформатов категории для повышения качества управления ассортиментом.

8. Формирование ассортиментной матрицы.

8.1. Построение ассортиментного классификатора.

8.2. Формирование ассортиментной матрицы.

8.3. Назначение ролей товарных категорий.

8.4. Формирование ассортимента магазина на уровне SKU.

8.5. Управление ценой и доходностью в категории.

9. Эффективные методы анализа и управления продажами.

9.1. Методы анализа статистики продаж.

9.2. Эволюция развития методов анализа коммерческой информации.

9.3. Правила эффективного анализа информации.

9.4. Современные технологии анализа продаж и перспективы использования нейросетей в ритейле.

10. Управление эффективностью магазина на основе статистической информации.

10.1. Алгоритм разработки системы оценки эффективности работы фирмы.

10.2. Алгоритм действий по результатам анализа статистической информации.

10.3. Алгоритм действий ритейлера по повышению трафика, товарооборота, прибыли.

11. Эффективные программы продвижения. Постановка задач, планирование, проведение, оценка результатов.

11.1. Акции, направленные на повышение лояльности потребителей без предоставления дополнительной выгоды.

11.2. Акции с возможным выигрышем.

11.3. Промо-акции с гарантированным выигрышем.

11.4. Ценовые акции.

11.5. Акции с возвратом денег.

11.6. Акции с возможностью выбора между беспроцентной рассрочкой и бонусами

11.7. Составление промо-плана или программы продвижения.

12. Управление товарными запасами.

12.1. Алгоритм работы системы автозаказа.

12.2. Правила оценки эффективности управления товарными запасами.

12.3. Алгоритм внедрения автозаказа.

13. Управление отношениями с поставщиками.

13.1. Алгоритм исследования поставщиков на основе системы показателей.

13.2. Проведение переговоров с поставщиками.

Заключение.

Введение.

Введение

Уважаемый читатель, перед тобой – книга, которая поможет более эффективно решать вопросы, стоящие как перед огромной розничной сетью, так и перед небольшим магазином. Для того, чтобы покупатель поверил нам и полюбил наш магазин надо, с одной стороны, сделать ему наилучшее предложение, с другой – не заиграться в «супер сервис», когда выбор становится очень сложным и один раз покупатель купит у нас, но больше никогда не придет.

Мне очень нравится одна история.

Парень приглашает девушку в гости и «согласует меню», в том числе возникает вопрос «Что будем пить?».

– У меня есть зеленый чай. Или ты хочешь кофе?

– Кофе, – отвечает девушка.

– Растворимый? Молотый? В зернах?

– В зернах.

– Либерика? Робуста? Арабика?

– Арабика.

– Бразильский? Колумбийский? Перуанский? Венесуэльский?

– Бразильский.

– Айриш? Глясе? Капучино? Эспрессо? Лунго?

– Слушай, а давай лучше чайку попьем!

Часто похожие ситуации происходят и с нами. Например, мы приняли решение качественно улучшить работу своего магазина. Стали изучать опыт успешных ритейлеров. И план действий, в принципе, нам понятен. Но как выполнить каждое из них?

Для получения информации о потенциальных потребителях и других данных для эффективного управления ассортиментом магазина необходимо проводить много исследований. Самому ими заниматься некогда, качественное исследование провести сложно – нет специалистов и времени, а покупать специализированные программы или нанимать экспертов – дорого. В результате – в работу магазина вносятся небольшие косметические изменения, и все остается по-прежнему...

В этой книге я расскажу о простых технологиях повышения эффективности работы розничного магазина, и поделюсь профессиональными секретами, которые позволят просто решить сложные вопросы взаимодействия с покупателями и поставщиками, помогут бороться с конкурентами и управлять ассортиментом так, что магазин будет приносить гарантированную прибыль. Большую прибыль!!!

Описанные технологии основаны на личном опыте внедрения и общения с тысячами специалистов и ритейлеров.

Так как название книги – «Арифметика категорийного менеджмента», то и методики я буду рассматривать несложные. Ими сможет воспользоваться как розничная сеть, состоящая из сотен магазинов, так и владелец нескольких «магазинов у дома». Прочитав эту книгу, на вопрос «Что ты хочешь? Кофе или чай?» ваш покупатель сможете уверенно ответить «Эспрессо! И не задавай мне лишних вопросов! Именно за этим кофе я и пришел к тебе!».

Приятного чтения и успехов в работе!

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.