

## ВПРОВАДЖЕННЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВАМИ FMCG-РИНКУ: СУТНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

### IMPLEMENTATION OF CATEGORY MANAGEMENT BY FMCG MARKET COMPANIES: CONCEPT ESSENCE AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS

У статті досліджено сутність концепції категорійного менеджменту. Розглянуто способи тлумачення поняття «категорійний менеджмент» зарубіжними та вітчизняними вченими. Встановлено, що найширше використовується в літературі визначення категорійного менеджменту, наведене консалтинговою компанією "AC Nielsen", а також те, що ключовим питанням управління в категорійному менеджменті є продуктова категорія. Визначено, що за останні роки деякі підприємства роздрібної торгівлі України почали впровадження в систему управління основ категорійного менеджменту, однак ця робота ще не достатньо ефективна. Акцентовано увагу на тому, що категорійний менеджмент в будь-якій компанії розпочинається з відповідальності. Виокремлено причини, що перешкоджають впровадженню категорійного менеджменту підприємствами роздрібної торгівлі України. Встановлено перелік дій, який необхідно провести в компанії задля підготовки до впровадження категорійного менеджменту. Визначено критерії готовності компанії до впровадження категорійного менеджменту. **Ключові слова:** категорійний менеджмент, роздрібні продажі, асортимент магазину, продуктова категорія, выкладка товарів.

смотрены способы толкования понятия «категорийный менеджмент» зарубежными и отечественными учеными. Установлено, что шире всего используется в литературе определение категорийного менеджмента, приведенное консалтинговой компанией "AC Nielsen", а также то, что ключевым вопросом управления в категорийном менеджменте является продуктовая категория. Определено, что за последние годы некоторые предприятия розничной торговли Украины начали внедрение в систему управления основ категорийного менеджмента, однако эта работа еще не достаточно эффективна. Акцентировано внимание на том, что категорийный менеджмент в любой компании начинается с ответственности. Выделены причины, препятствующие внедрению категорийного менеджмента предприятиями розничной торговли Украины. Установлен перечень действий, который необходимо провести в компании с целью подготовки к внедрению категорийного менеджмента. Определены критерии готовности компании к внедрению категорийного менеджмента.

**Ключевые слова:** категорийный менеджмент, розничные продажи, асортимент магазина, продуктовая категория, выкладка товаров.

УДК 658:061.5

**Микитюк Н.Є.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Mykytiuk Natalia**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

В статье исследована сущность концепции категорийного менеджмента. Рас-

*In the article the concept essence of category management is explored. Methods of interpreting the concept of "category management" by foreign and domestic scholars are considered. It is established that the definition of category management given by the AC Nielsen consulting company is the most widely used in the literature. The key issue in category management is product category which is a distinctly selected group of products that consumers perceive as interconnected and/or interchangeable in the process of meeting their needs. In several works an extended interpretation of category management is presented. The category management is considered as an approach to assortment management, which must follow the following rules: the division of the entire goods assortment into product categories, based on the consumer's psychology; responsibility of the only one employee for the entire cycle of the product category; consideration of each product category as a mini-enterprise; approach to the assortment of the store as a single set of all product categories. It has been determined that several years ago some Ukrainian retailers started implementing the fundamentals of category management, but this work is not yet sufficiently effective. The mechanism of implementation of category management in the enterprise is considered, which consists of four elements: market analysis, definition of company goals, formation of category strategies, implementation of planned actions and analysis of the results. The emphasis is placed on the fact that category management in any company begins with responsibility and the lack of a manager responsible for the result and efficiency of procurement and sales activities within the enterprise is one of the reasons that impedes the implementation of category management by domestic FMCG market enterprises. Also, other reasons that impede the implementation of category management by Ukrainian retail companies are defined. The list of actions which should be carried out within the company in order to prepare for the implementation of category management is established. The criteria of the company's readiness for implementation of category management are determined.*

**Key words:** category management, retail sales, assortment of the store, product category, layout of goods.

**Постановка проблеми.** Розвиток роздрібної торгівлі та жорстка конкуренція між підприємствами, що присутні на вітчизняному FMCG-ринку («fast-moving consumer goods» – «товари повсякденного попиту»), вимагають постійного вдосконалення методів управління. Формування оптимального товарного асортименту – це один з найважливіших процесів підтримки конкурентоспроможності торговельного підприємства, адже саме асортимент є його візитною карткою. Товарна та асортиментна політика разом з місцем розташування та ціновою політикою дає змогу сформувати у споживача певний рівень сприй-

няття торговельного підприємства. Ведення роздрібногo бізнесу передбачає три основних функції, такі як визначення майбутнього (що споживачі хочуть купити); визначення того, наскільки швидко вони будуть купувати товари (скільки потрібно поставити на полицю, скільки потрібно зберігати на складах); визначення того, як доставити продукцію в магазин якомога дешевше. Для типового магазину роздрібної торгівлі вартість реалізованої продукції становить приблизно 75% від загальних витрат [1, с. 16], тому саме система управління асортиментом та товарними запасами вимагає активної роботи зі скорочення витрат. Проведені

за підтримки «Procter & Gamble» дослідження показують, що відсутність товарів на полицях магазинів роздрібних торговців зменшує їх загальний виторг на шість відсотків, тоді як третина цих товарів перебуває на складах зазначених магазинів [2, с. 14]. Якщо асортимент товарів роздрібного підприємства значний, наявна жорстка конкуренція, то традиційна функціонально спеціалізована організація управління роздрібною торгівлею приводить до зниження загальної ефективності роботи підприємства загалом. Альтернативою традиційному управлінню асортиментом і товарними запасами, традиційним взаємовідносинам з постачальниками та покупцями є концепція категорійного менеджменту.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Категорійний менеджмент як підхід до управління роздрібними продажами є самостійною галуззю дослідження серед зарубіжних та вітчизняних дослідників і практиків, таких як М. Зінор, К. Дюсар, Б. Дьюснел, К. Харт, С. Мурсі, О. Бакунов, О. Крещенко, Ю. Хваль, Г. Шершньова, С. Дмитрієва. Дослідженнями питань реалізації та впровадження нових методів управління асортиментом, зокрема категорійного менеджменту, займалися такі вітчизняні науковці, як В. Затейкін, Ю. Ільєнко, Ю. Оліфірова, Х. Петрик, Л. Зомчак.

Проте дослідження зарубіжних науковців не повністю використовуються в українській теорії та практиці, оскільки не відображають українську специфіку та менталітет. Водночас проблеми впровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібної торгівлі та шляхи їх вирішення ще недостатньо вивчені вітчизняними вченими.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження поняття концепції категорійного менеджменту, встановлення причин, що перешкоджають його ефективному впровадженню в компаніях, та розроблення критеріїв готовності компанії до впровадження категорійного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Появу категорійного менеджменту пов'язують з компанією «Procter & Gamble», яка на початку 90-х років минулого століття вперше об'єднала товари в категорії не за принципом виробництва, а за їх загальними для споживача властивостями. Ця проста ідея здається сьогодні природною, але тоді вона була революційною, адже до цього не ділили товар на категорії так, як його сприймає покупець.

Такий підхід ліг в основу програми ECR (Efficient Consumer Response, тобто «ефективне реагування на запити споживачів»), яка стала відповідною точкою для розвитку ідеї категорійного менеджменту. За ECR категорійний менеджмент – це процес управління категоріями як стратегічними бізнес-одинацями дистриб'ютором чи постачальником, який забезпечує покращення результатів бізнесу, зосереджуючись на споживчій ціні [3, с. 9].

Найширше використовується в літературі визначення категорійного менеджменту, наведене консалтинговою компанією «AC Nielsen»: категорійний менеджмент – це процес управління продуктовими категоріями як окремими бізнес-одинацями та їх налаштування для кожної торгової точки задля найкращого задоволення потреб споживачів [4, с. 9].

Вітчизняні та російські науковці об'єднали та розширили поняття категорійного менеджменту, наведене консалтинговими компаніями «AC Nielsen» та «Efficient Consumer Response Europe». Так, на думку В. Затейкіна, категорійний менеджмент – це процес керування асортиментом, за якого кожна категорія товару розглядається як самостійна бізнес-одинаця, а також переслідуються цілі максимального задоволення потреб покупців, з одного боку, та підвищення ефективності співпраці між виробником (постачальником) та ритейлером, з іншого боку [5, с. 8]. Схожої думки дотримуються також інші науковці [6, с. 74; 7, с. 118].

Російський вчений С. Балакіреві розглядає категорійний менеджмент вже не як процес, а як систему управління асортиментом, в основі якої лежить виділення в структурі асортименту товарних категорій з подальшим управлінням ними як самостійними бізнес-одинацями. При цьому головна мета категорійного менеджменту полягає в підвищенні ефективності взаємодії між виробником (початковою ланкою товарного ланцюжка) та наступними ланками (ритейлерами) для повного задоволення запитів споживачів [8, с. 21].

Деякі автори розглядають категорійний менеджмент з позиції інформаційно-комунікаційного підходу як процес управління стратегічними бізнес-одинацями товарними категоріями з інформаційно-комунікаційними центрами, в ролі яких виступають категорійні менеджери, що забезпечують координацію основних бізнес-функцій та комунікацій, є джерелом формування та акумулювання інформаційних потоків підприємства, діяльність яких спрямована на підвищення ключових показників результативності та задоволення потреб покупців [9, с. 38].

Тлумачення категорійного менеджменту, наведене В. Затейкіним, доповнюють та розширюють Л. Зомчак та Х. Петрик. На їхню думку, категорійний менеджмент – це комплексний підхід до керування асортиментом підприємства, який включає набір інструментів, процесів та сукупності інформації, за допомогою яких кожна категорію товару розглядають як самостійну бізнес-одинацю, а також керують нею задля максимального задоволення потреб споживачів та досягнення оптимальної ефективності діяльності підприємства загалом [10, с. 203].

Російські науковці С. Сисоєва та К. Бузукова подають розширене трактування категорійного

менеджменту, що розглядається як підхід до управління асортиментом, за якого мають виконуватись такі правила:

1) розділення всього асортименту на товарні категорії не обов'язково згідно із загальноприйнятими групами та видами товарів, а з урахуванням перш за все психології та сприйняття покупців;

2) відповідальність одного співробітника торговельного підприємства за весь цикл руху категорії (від закупівлі до продажу);

3) розгляд кожної товарної категорії як міні-підприємства в рамках компанії зі своїм бюджетом, ціноутворенням, політикою закупівель тощо;

4) підхід до асортименту магазину як до єдиної сукупності всіх категорій, тобто так, як сприймає магазин покупець [11, с. 10].

У будь-якому разі ключовим питанням управління в категорійному менеджменті є продуктова категорія, що є окремо виділеною групою продуктів, які споживачі сприймають як взаємопов'язані між собою чи/або взаємозамінні в процесі задоволення своїх потреб [3, с. 8].

За традиційної організації управління в торгівлі функції закупівлі та продажу товарів розділені. Відділ закупівель відповідає за укладення договорів, підготовку заявок на постачання, іноді бере участь у прийманні товарів за кількістю та якістю; відділ продажів відповідає за розміщення товарів у торговельному залі, викладку товарів на полицях і своєчасне їх поповнення; відділ маркетингу займається рекламою; планово-економічний відділ встановлює роздрібні ціни, тобто у кожного функціонального підрозділу є свої власні цілі та критерії оцінювання ефективності роботи, які не завжди збігаються з інтересами підприємства загалом, в результаті чого страждає ефективність взаємодії підрозділів, виникають конфлікти, а через перекладання відповідальності з одного підрозділу на інший процес узгодження рішень займає багато часу тощо [12, с. 80]. Задля підвищення ефективності діяльності підприємств роздрібною торгівлю слід кооперувати та узгоджувати дії між постачальником і роздрібним торговцем, де категорійний менеджмент стає одним з ключових чинників побудови взаємовигідних відносин між обома сторонами [13, с. 519].

В кінці минулого століття відбувся остаточний перехід від домінування виробників до домінування роздрібних торговців [14, с. 87], внаслідок чого на ринку FMCG відбулося зміщення фокусу з бренд-менеджменту на категорійний менеджмент [15, с. 53]. Нині категорійний менеджмент як підхід до управління роздрібними продажами активно застосовується великими закордонними гравцями роздрібною сектору [16, с. 23]. Стрімкий розвиток категорійного менеджменту обумовлений перш за все тим, що стратегічне співробітництво постачальника та роздрібною торговця

в управлінні продуктовою категорією в умовах стагнації ринку споживчих товарів і посилення конкуренції як між роздрібними мережами, так і серед виробників часто розглядається як джерело формування довгострокової конкурентної переваги для обох партнерів [17, с. 169].

Складна структура взаємовідносин між постачальником та роздрібним торговцем приводить до того, що сторони активно модернізують свої інформаційні системи, розробляють нові моделі аналізу купівельної поведінки та підходи до управління поличним простором і простором магазину загалом, змінюють моделі ціноутворення за категоріями в роздрібній мережі, впроваджують стратегії категорійного менеджменту в управлінні продажами власних торговельних марок роздрібною мереж.

Механізм упровадження категорійного менеджменту на підприємстві описаний в джерелі [7] та складається з чотирьох взаємопов'язаних елементів (рис. 1).

За останні роки деякі підприємства роздрібною торгівлю України почали впровадження в систему управління основ категорійного менеджменту, проте відсутність необхідного практичного досвіду зводить цю роботу до управління традиційними товарними групами, що не може забезпечити ефективність роботи [18, с. 156].

Л. Охрименко, що є бізнес-тренером з досвідом роботи категорійним менеджером європейської мережі супермаркетів, вважає, що категорійний менеджмент в будь-якій компанії починається з відповідальності.

Щоби вибудувати категорійний менеджмент, компанія може піти кількома шляхами. Перший, що вимагає додаткових витрат часу та грошей, полягає в інвестуванні в навчання менеджерів із закупівель, адаптації внутрішніх бізнес-процесів компанії під загальну систему категорійного менеджменту, підняття зарплат співробітникам та мотивації їх бонусними програмами, найняття дорогого комерційного директора тощо.

Другий шлях передбачає пошук людини, яка буде готова нести відповідальність за весь цикл товарообігу компанії та завжди буде готова сказати «Я купую потрібні клієнтам товари, у мене хороша ротація складських запасів, моя маржинальність на достатньому рівні. Відділ продажів виконує поставлені мною плани, а якщо не виконує, то я несу за це відповідальність».

Звичайно, такий співробітник не зможе діяти самостійно, оскільки без допомоги відділів логістики, маркетингу, кадрів, інформаційних технологій, продажів та інших структурних підрозділів компанії йому не обійтись. Однак він повинен вибудувати комунікацію таким чином, щоб усі відділи були залучені та працювали на єдину мету. Цілі кожного окремого підрозділу повинні стати складовими його цілей, а його цілі є основними цілями компанії [19].

Саме відсутність керівника, що відповідає за результат та ефективність закупівельно-збутової діяльності на підприємстві, є однією з причин, що перешкоджають впровадженню категорій-

ного менеджменту українськими підприємствами FMCG-ринку (рис. 2). Серед інших причин можна виділити такі. На різних рівнях персоналу стратегія компанії розуміється по-різному. Відсутня прозора,



Рис. 1. Механізм упровадження категорійного менеджменту на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [7, с. 121]

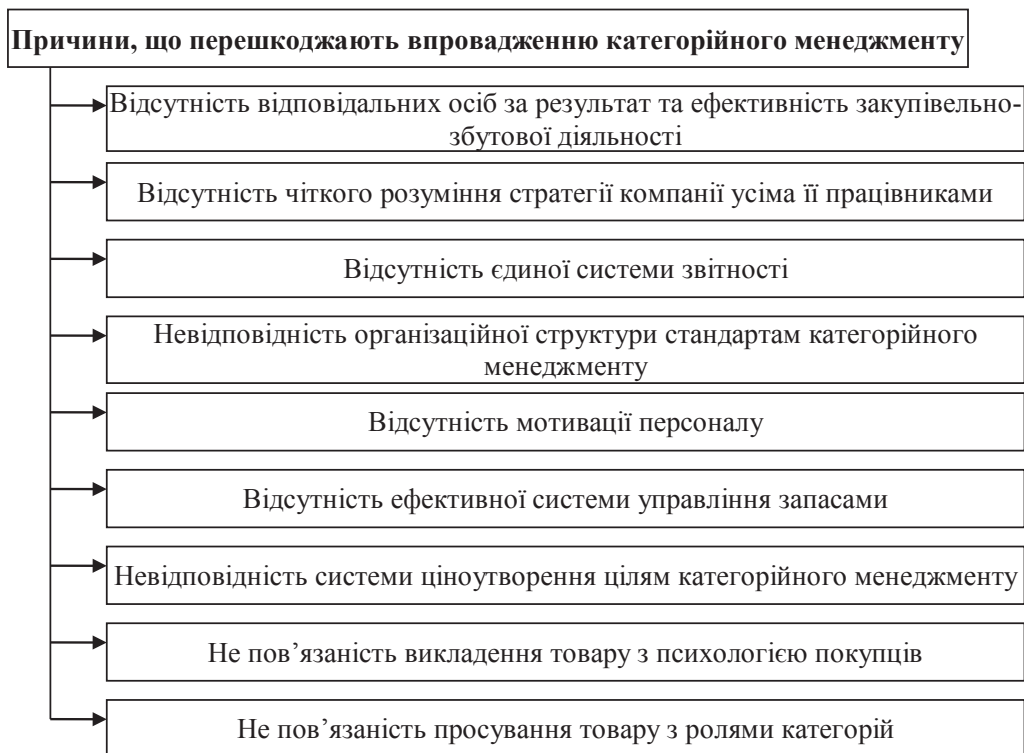


Рис. 2. Причини, що перешкоджають впровадженню категорійного менеджменту

Джерело: розроблено на основі опрацювання [19; 20]

єдина й автоматизована система звітності, крім того, звітність не зачіпає всі показники ефективності компанії та категорії. Організаційна структура не відповідає стандартам категорійного менеджменту, в структурі немає конкретних осіб, що несуть відповідальність за весь цикл товарообігу компанії. Персонал не мотивований на впровадження категорійного менеджменту, адже не знає методології, не відчуває особистої зацікавленості, не володіє достатніми повноваженнями, не відчуває підтримки керівництва. Відсутня ефективна система управління товарними запасами, адже на підприємстві існує велика кількість неліквідних та низькооборотних товарів або, навпаки, присутні порожні місця на полиці за високооборотними товарами. Ціни на частину «важливих» товарів вищі, ніж у конкурентів, за рахунок того, що існує стандартна націнка всередині категорії, яка не відповідає специфіці окремих сегментів категорії. Викладення товару на полиці не пов'язане з психологією покупців, тобто існує істотний розрив в управлінні асортиментною матрицею та полицею. Просування товару не пов'язане з ролями категорій, не відповідає специфіці окремих сегментів.

Задля економії часу та фінансових ресурсів до впровадження категорійного менеджменту в компанії необхідно провести підготовчу роботу, а саме:

- ретельно розібратися з методологією впровадження на рівні стратегії та конкретних дій;
- залучити до навчання методології та практики застосування не тільки стратегів, але й персонал, який відповідає за реалізацію проекту на місцях;
- познайомитися з практикою впровадження в інших компаніях;

– оцінити бізнес-процеси компанії, які будуть порушені в процесі впровадження;

– визначити ключові проблеми в управлінні асортиментом, ціноутворенні, управлінні товарними запасами, викладкою та просуванням товару;

– скласти оперативний план підвищення ефективності всіх процесів, залучених до процесу впровадження, із зазначенням чітких термінів та відповідальних осіб;

– оцінити, що потрібно зробити до впровадження категорійного менеджменту, а що можна поєднувати зі впровадженням [20].

Критерії готовності компанії до впровадження категорійного менеджменту наведені на рис. 3.

Є чотири стадії готовності компанії щодо впровадження категорійного менеджменту, які визначають весь комплекс цілей та послідовність дій в рамках будь-якого проекту.

Коли компанія перебуває на стадії управління продажами, то формування асортименту безпосередньо не пов'язане з потребами покупця, а операційна ефективність оцінюється на підставі продажів, прибутку та оборотності товарних запасів компанії, магазину та постачальника.

На стадії, коли управління асортиментом пов'язане з викладенням товару на полиці та в торговому залі, оцінюється не тільки операційна ефективність компанії, магазину та постачальника, але й ефективність використання торгової площі.

На стадії управління категорією асортимент формується залежно від потреб покупця та управляється в рамках категорії, магазину та постачальника; враховуються взаємодія категорій та сприйняття магазину загалом.

На стадії крос-категорійних проектів до управління асортиментом категорії долучається

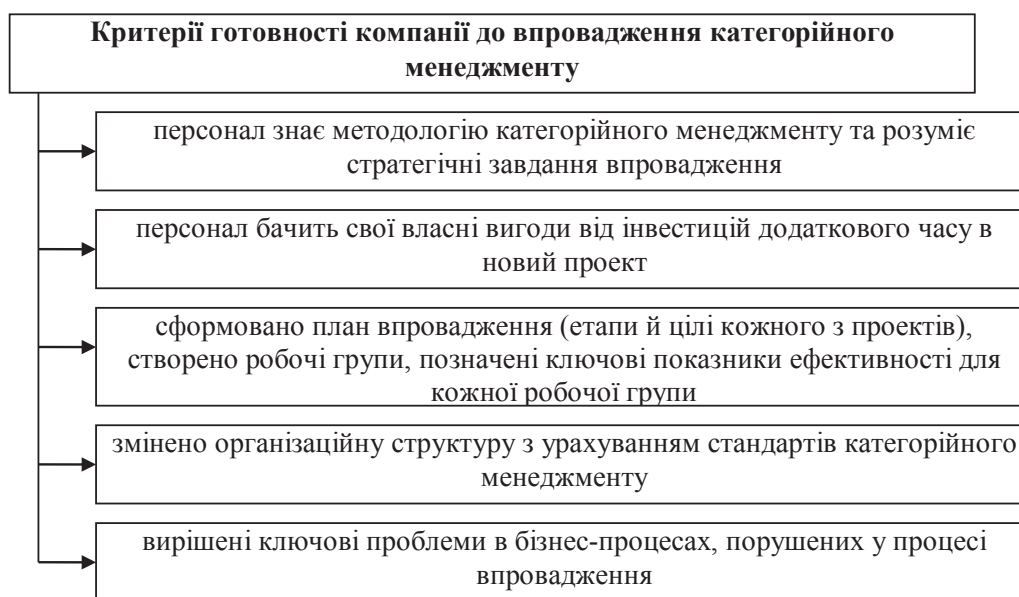


Рис. 3. Критерії готовності компанії до впровадження категорійного менеджменту

Джерело: розроблено на основі опрацювання [20]

постачальник, який є експертом в категорії. У процесі управління категорією використовується комплексний підхід до аналізу ринку та споживачів, залучаються всі ресурси аналітики й управління категорією з боку ритейлера та постачальника або виробника [20].

Чим нижче рівень готовності компанії, тим більше підготовчих дій необхідно провести на попередньому етапі впровадження категорійного менеджменту.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, категорійний менеджмент – це інноваційна система управління асортиментом як з боку постачальника, так і з боку ритейлера. Компанії роздрібною торгівлі розвиваються шляхом зростання кількості магазинів, проте їх структура, ставлення до покупця та концепція є стратегічно важливими завданнями для успішної підприємницької діяльності.

Завдяки впровадженню проектів категорійного менеджменту, який пропонують компанії-постачальники, що професійно розбираються у своїх категоріях, у ритейлерів з'являються можливість та конкурентна перевага з управління своїм торговим простором, товарами, покупцями, партнерами, обладнанням у торговельних залах тощо. Це приводить до збільшення товарообігу та валового доходу, зростання кількості покупців, розвитку товарних категорій, загального підвищення рівня менеджменту компанії.

Подальші дослідження стосуватимуться пошуку шляхів кількісної оцінки запропонованих у роботі критеріїв готовності компанії до впровадження категорійного менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Stroebe J., Vavra J. House Prices, Local Demand, and Retail Prices. NBER Working Paper No. 20710, Issued in November 2014, Revised in June 2016.
2. Gruen T.W., Corsten D., Bharadwaj S. Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Causes, Rates, and Consumer Responses. *Grocery Manufacturers of America*. Washington DC, 2002. 80 p.
3. ECRE (Efficient Consumer Response Europe). *Category Management. Best Practices Report*. The Partner Group & Roland Berger International Management Consultants. 1997. 60 p.
4. AC Nielsen. *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. American Marketing Association and NTC Business Books. Chicago, IL, 1992.
5. Затейкин В. Управление ассортиментом по категорийному принципу. *Мерчандайзинг* : сборник статей по теории и практике мерчандайзинга. Харьков : Студцентр, 2003. 31 с.
6. Сидоров Д. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними. Москва : Вершина, 2007. 320 с.
7. Хваль Ю. Упровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібною торгівлі. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 12 (4). С. 117-122.

8. Балакирев С. Маркетинговые классификации ролей товарных категорий. *Практический маркетинг*. 2011. № 3. С. 21-27.

9. Оліфіров О., Шершньова Г. Інформаційні ресурси і комунікації в управлінні асортиментом торговельних мереж : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. 220 с.

10. Петрик Х., Зомчак Л. Категорійний менеджмент як комплексний підхід для підвищення ефективності підприємства. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (Львів, 17-18 квітня 2015 року). Львів : видавництво Львівської політехніки, 2015. С. 201-203.

11. Сысоева С., Бузукова Е. Категорійний менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице. Санкт-Петербург : Питер, 2015. 400 с.

12. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 416 с.

13. Morgan N.A., Kaleka A., Gooner R. A. Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. *Journal of Operations Management*. 2007. № 25 (2). P. 512-527.

14. Spector R. *Category Killers: The Retail Revolution and its Impact on Consumer Culture*. Boston: Harvard Business Press, 2005. 272 p.

15. Dussart C. *Category Management: Strengths, Limits and Developments*. *European Management Journal*. 1998. Vol. 16. No. 1. P. 50-62.

16. Basuroy S., Mantrala M.K., Walters R.G. The impact of category management on retailer prices and performances: theory and evidence. *J Mark*. 2001. № 65. P. 16-32.

17. Pepe M.S., Abratt R., Dion P. Competitive Advantage, Private-Label Brands, and Category Profitability. *Journal of Marketing Management*. 2012. Vol. 28. № 1-2. P. 154-172.

18. Крещенко О. Впровадження категорійного менеджменту на підприємствах роздрібною торгівлі. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 3. С. 156-159.

19. Охрименко Л. С чего начинается категорійний менеджмент. 2017. URL: <http://poznakhorenko.com/s-chego-nachinaetsya-kategorijnyj-menedzhment-lyudmila-ohrimenko> (дата звернення: 29.04.2019).

20. Дмитриева С. Посвящается всем компаниям, которые находятся на старте внедрения стандартов категорійного менеджмента. URL: <http://catmanretail.com/gotovnost-k-vnedgreniyu-kategoriy-nogo-menedgmenta> (дата звернення: 29.04.2019).

#### REFERENCES:

1. Stroebe J., Vavra J. (2014) *House Prices, Local Demand, and Retail Prices*. NBER Working Paper No. 20710.
2. Gruen T.W., Corsten D., Bharadwaj S. (2002) *Retail Out-of-Stocks: A Worldwide Examination of Causes, Rates, and Consumer Responses*. Washington DC : Grocery Manufacturers of America.
3. ECRE (Efficient Consumer Response Europe). (1997) *Category Management. Best Practices Report*. The Partner Group & Roland Berger International Management Consultants.

4. AC Nielsen. (1992) *Category Management: Positioning Your Organization to Win*. Chicago, IL: American Marketing Association and NTC Business Books.
5. Zateykin V. (2003) Upravlenie assortimentom po kategoriyonomu printsipu [Management of the assortment on the category basis]. *Merchandizing* : sb. st. po teorii i praktike merchandizinga. [Merchandising : a collection of articles on the theory and practice of merchandising]. Khar'kov : Studtsentr (in Russian).
6. Sidorov D. (2007) *Roznichnye seti. Sekrety effektivnosti i tipichnye oshibki pri rabote s nimi* [Retail chains. Secrets of efficiency and common mistakes when working with them]. Moscow : Vershina (in Russian).
7. Khvalj Ju. (2013) Uprovadzhennja kategorijnogho menedzhmentu na pidpryemstvakh rozdribnoji torghivli [Implementation of category management in retail companies]. *Economical analysis*, vol. 12 (4), pp. 117-122 (in Ukrainian).
8. Balakirev S. (2011) Marketingovye klassifikatsii roley tovarnykh kategoriy [Marketing classifications of roles of commodity categories]. *Practical marketing*, no. 3, pp. 21–27 (in Russian).
9. Olifirov O., Shershnyova Gh. (2012) *Informacionni resursy i komunikacii v upravlinni asortymentom torghovelnjnykh merezh : monohrafija* [Information resources and communications in the management of the assortment of retail chains : monograph]. Donecjk : DonNUET (in Ukrainian).
10. Petryk Kh., Zomchak L. (2015) Kategorijnyj menedzhment yak kompleksnyj pidkhid dlja pidvyshhennja efektyvnosti pidpryemstva [Category management as a complex approach for increasing the efficiency of the enterprise]. *Proceedings of the Ekonomichnyj rozvytok derzhavy, rehioniv i pidpryemstv: problemy ta perspektyvy (Lviv, April 17-18, 2015)*. Lviv : vydavnytstvo Ljvivs'koho politekhniki, pp. 201-203 (in Ukrainian).
11. Sysoeva S., Buzukova E. (2015) *Kategorijnny menedzhment. Kurs upravleniya assortimentom v rozni-tse* [Category management. The course management assortment in retail]. Saint-Petersburg : Piter (in Russian).
12. Snegireva V. (2007) *Roznichnyy magazin. Upravlenie assortimentom po tovarnym kategoriyam* [Retail store. Assortment management by product category]. Saint-Petersburg : Piter (in Russian).
13. Morgan N.A., Kaleka A., Gooner R.A. (2007) Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. *Journal of Operations Management*. № 25 (2). P. 512-527.
14. Spector R. (2005) *Category Killers: The Retail Revolution and its Impact on Consumer Culture*. Boston : Harvard Business Press.
15. Dussart C. (1998) Category Management: Strengths, Limits and Developments. *European Management Journal*. Vol. 16. No. 1. P. 50-62.
16. Basuroy S., Mantrala M.K., Walters R.G. (2001) The impact of category management on retailer prices and performances: theory and evidence. *J Mark*. № 65. P. 16-32.
17. Pepe M.S., Abratt R., Dion P. (2012) Competitive Advantage, Private-Label Brands, and Category Profitability. *Journal of Marketing Management*. Vol. 28. № 1-2. P. 154-172.
18. Kreshhenko O. (2011) Vprovadzhennja kategorijnogho menedzhmentu na pidpryemstvakh rozdribnoji torghivli [Implementation of category management at retail enterprises]. *Economic analysis*, vol. 9, no. 3, pp. 156-159 (in Ukrainian).
19. Okhrimenko L. (2017) S chego nachinaetsya kategorijnny menedzhment. [How does category management begin]. Available at: <http://poznakhorenko.com/s-chego-nachinaetsya-kategorijnnyj-menedzhment-lyudmila-ohrimenko> (accessed: 29 April 2019) (in Russian).
20. Dmitrieva S. (n. d.) Posvyashchyaetsya vsem kompaniyam, kotorye nakhodyat'sya na starte vnedreniya standartov kategorijnogo menedzhmenta [Dedicated to all companies that are at the start of the implementation of category management standards]. Available at: <http://catmanretail.com/gotovnost-k-vnedgreniyu-kategorijnogo-menedzhmenta> (accessed 29 April 2019) (in Russian).