

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

К. Н. Алексанов¹

МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УДК: 339.138

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-6-8

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОБСТВЕННЫХ ТОРГОВЫХ МАРОК НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

В условиях санкций, ухода зарубежных брендов и снижения покупательской способности развитие собственных торговых марок (СТМ) является для российских ритейлеров стратегическим инструментом сохранения конкурентоспособности. Проблема заключается в необходимости адаптации портфельных стратегий СТМ к новым рыночным условиям. Цель исследования состоит в выявлении, анализе подходов развития собственных торговых марок (СТМ), используемые розничными сетями и онлайн-ритейлерами в России, оценке их эффективности и определении перспектив роста. Методологическая база опирается на поисковый эмпирический подход, включающий наблюдение, аудит двенадцати крупнейших розничных сетей и шесть экспертных интервью с руководителями направлений развития СТМ в ритейле. Для обработки данных применён контент-анализ. Результаты исследования показывают, что ритейлеры выстраивают многоуровневые портфельные стратегии развития СТМ, комбинируя СТМ по ценовым сегментам (эконом, средний, премиум) для управления рисками, лояльностью и восприятием качества. Санкции увеличили логистические затраты и сроки поставок, стимулировав локализацию и рост спроса на эконом- и средний ценовые сегменты СТМ. Продажа СТМ третьим лицам и онлайн-экспансия выступают перспективными направлениями, хотя их влияние на саму розничную сеть остаётся неопределённым. Определены ключевые KPI СТМ — доля продаж, маржинальность, качество и лояльность. Оригинальность и значимость работы заключается в системном анализе портфельных стратегий и оценке их влияния на позиционирование ритейлеров (доступность, эксклюзивность). Сделанные выводы указывают, что СТМ усиливают позиционирование ритейлеров при условии стабильного качества и адаптации к внешним ограничениям; при этом перспективными направлениями дальнейших исследований являются количественная оценка восприятия СТМ покупателями и анализ влияния силы бренда сети на выбор архитектуры СТМ.

Ключевые слова: собственные торговые марки, розничные сети, лояльность покупателей, товары повседневного спроса, FMCG, санкции.

¹ Алексанов Константин Николаевич — аспирант, Экономический факультет, МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: aleksanovkn@gmail.com, ORCID: 0009-0003-8215-3122

Цитировать статью: Алексанов, К. Н. (2025). Перспективы развития собственных торговых марок на российском рынке. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 60(6), 177–200. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-6-8>.

K. N. Aleksanov

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

JEL: M31, L81, O24

PROSPECTS OF DEVELOPING PRIVATE LABELS ON THE RUSSIAN MARKET

In the context of sanctions, withdrawal of foreign brands, and declining purchasing power, the development of private labels (PLs) has become a strategic instrument for maintaining competitiveness among Russian retailers. The central challenge lies in the need to adapt PL portfolio strategies to new market conditions. The aim of this study is to identify and analyse the approaches to private label development used by retail chains and online retailers in Russia, assess their effectiveness, and determine future growth prospects. The methodological framework is based on an exploratory empirical approach including observation, an audit of twelve leading retail chains, and six expert interviews with PL development leaders in the retail sector. The author applies Content analysis to process the obtained data. The findings reveal that retailers build multi-layered PL portfolio strategies, combining PLs across price segments (economy, mid-range, premium) to manage risk, loyalty, and perceived quality. Sanctions have increased logistics costs and delivery time, stimulating at the same time supply localization and driving demand for economy- and mid-range PLs. Selling PLs to third parties and expanding online presence represent promising development directions, although their impact on retailer brand remains unclear. Key PL KPIs identified include sales share, profitability, quality, and loyalty. The originality and significance of the study lie in its systemic analysis of PL portfolio strategies and assessment of their impact on retailer positioning (accessibility, exclusivity). The results suggest that PLs strengthen retailer positioning, provided consistent quality and adaptation to external constraints, with future research avenues including quantitative assessment of consumer perceptions and examining the influence of retailer brand strength on PL architecture choices.

Keywords: private labels, retail chains, customer loyalty, consumer goods, store brand, FMCG, sanctions.

To cite this document: Aleksanov, K. N. (2025). Prospects of developing private labels on the Russian market. *Lomonosov Economics Journal*, 60(3), 177–200. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-1>

Введение

В текущем десятилетии российские розничные компании решают целый ряд новых управленческих задач, обусловленных как общими тенденциями в мировом ритейле, так и специфическими вызовами, среди

которых беспрецедентное число санкций, уход с рынка ряда зарубежных брендов, снижение покупательной способности российских потребителей, быстрые изменения в потребительских предпочтениях вследствие цифровизации и появления на рынке множества новых предложений (Герасименко и др., 2024; Муратова, Шарко, 2024). Многие мультинациональные компании (МНК), шокированные нестабильной ситуацией на российском рынке, после объявления СВО и последовавших проблем с цепочками поставок, осуществили первым делом повышение цены на свои товары от 25–74% и отменили промоинвестиции для розничных сетей². С учетом отмены промоинвестиций повышение цены на мультинациональные товары для покупателей было более чем на 25–74%³. Значительное число зарубежных компаний заявили о прекращении деятельности на территории РФ и свернули бизнес, оставив полки магазинов без своих торговых марок, некоторые из известных компаний начали поиски возможностей остаться в России⁴ (Алексанов, 2025). Согласно отчету Йельского университета с начала СВО более 1000 компаний из разных отраслей заявили о сокращении деятельности в РФ⁵.

В этих условиях перспективным направлением в маркетинге розничной компании все чаще признается развитие собственных торговых марок (СТМ), что позволяет обеспечивать покупателей товарами надлежащего качества по справедливой цене и давать достаточную маржинальность ритейлерам (Gielens et al., 2023; Алексанова и др., 2024). Первоначально представленные как безымянные товары, собственные торговые марки кардинально изменились за последнее десятилетие и переходят к статусу полноценного самостоятельного бренда, который способствует снижению рисков, созданию позитивного имиджа сети, позволяет устанавливать премиальные цены, а также повышает восприятие качества и удовлетворенность (Rossi et al., 2015; Keller et al., 2022).

Одним из вызовов для ритейлеров становится выбор наиболее эффективной стратегии развития СТМ (Geyskens et al., 2018). При формировании стратегии развития СТМ перед розничными сетями стоит выбор: они могут либо выбрать фирменный стиль сети — собственная торговая марка сети (при данной стратегии легко провести однозначную параллель с самой сетью), либо использовать автономный, фантазийный бренд, чтобы избежать явной связи между СТМ и розничной сетью (Keller et al., 2016; Geyskens et al., 2018). При выборе собственной торговой марки сети, воз-

² https://www.quote.rbc.ru/news/short_article/622ee2f39a79474a36af0836?ysclid=lwe0knlwcd182276965

³ <https://www.kp.ru/online/news/4656235/?ysclid=lwe0rlpk75259168945>

⁴ <https://www.ealty.rbc.ru/news/641bf089a794753aea8a2c0?ysclid=lwe13823dg269702058>

⁵ <https://www.som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>

никает прямая аналогия с именем сети, которая служит для покупателя сигналом о качестве товара и его надежности, особенно если они знакомы с ритейлером (Erdem, Swait, 1998; SWL Fong et al., 2023). Возникает эффект узнаваемости — потребители чувствуют меньшую неуверенность в качестве неизвестного продукта, если им знакомо название бренда сети (Sethuraman et al., 2014). Доверие к СТМ формируется через восприятие качества, ценовой доступности и репутации розничной сети (SWL Fong et al., 2023). Фантазийный бренд не может обеспечить подобные преимущества. Но одновременно выбор в сторону собственной торговой марки сети может стать очень опасным, если СТМ не сможет обеспечить единообразный положительный опыт потребления товаров. Любая неудовлетворенность потребителей качеством продукции СТМ будет снижать доверие и удовлетворенность самой сетью (Erdem, Chang, 2012; Ailawadi et al., 2004).

При принятии решения о выборе стратегии развития СТМ розничным сетям следует учитывать следующие факторы:

- сегментирование СТМ по ценовым уровням (многоуровневые СТМ) (Gielens et al., 2021);
- характеристики розничной сети;
- характеристики внешней среды.

На российском рынке ритейлеры сегментируют СТМ по ценовым уровням, т. е. не только выпускают СТМ низкого ценового сегмента, но и выходят в средний и выше ценовые сегменты в разных товарных категориях, при этом используют разные подходы от дженериков до «умных СТМ», тем самым формируя портфельные стратегии СТМ (Keller et al., 2016; Geyskens et al., 2018; Gielens et al., 2021; Старов и др., 2022; Алексанова и др. 2024). Эксперты рынка в 2024 г. отмечают рост СТМ опережающими темпами в среднем и премиальном ценовых сегментах⁶. К характеристикам розничных сетей относится их позиционирование на рынке, которое включает силу бренда ритейлера и ценовое позиционирование самой сети. Характеристики внешней среды включают рынок розничной торговли и институциональную среду (Keller et al., 2016; Алексанова и др., 2024).

Встает вопрос, какую наиболее эффективную стратегию развития СТМ стоит выбрать ритейлеру, если розничные сети имеют разное позиционирование, ценовую стратегию, разную целевую аудиторию и разные многоуровневые СТМ.

Цель данного исследования: определить перспективы развития СТМ российских розничных сетей с учетом текущих реалий отечественного рынка.

⁶ Retail.ru. Дата обращения 08.02.2025, <https://www.retail.ru/news/akort-dolya-stm-v-prodazhakh-prodovolstvennykh-riteylerov-vyrosla-do-22-23-dekabrya-2024-249075>

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- соотнести крупнейшие розничные сети по уровню ценообразования и подходам к позиционированию;
- систематизировать существующие стратегии развития СТМ, используемые розничными сетями и онлайн-ритейлерами на российском рынке;
- выявить тенденции развития СТМ на российском розничном рынке и дать оценку перспектив использования СТМ игроками рынка, имеющими различное позиционирование;
- определить ключевые показатели эффективности СТМ.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе представлен теоретический обзор, касающийся подходов к принятию решений о выборе стратегии развития СТМ. Во втором разделе описаны методология и методы исследования. В третьем разделе приведены результаты исследования и их обсуждение. В заключении представлены выводы работы, указаны ограничения и направления будущих исследований.

Теоретический обзор

Как альтернативу известным национальным брендам розничные сети развивают собственные торговые марки (СТМ). Собственные торговые марки розничных сетей, известные также как частные марки или торговые марки сетей — это марки, которые носят наименование по выбору сети и полностью принадлежат, контролируются и продаются исключительно в данной сети (Kumar, Steenkamp, 2007). В этом случае розничные сети берут на себя всю полноту ответственности формирования стратегии СТМ, от проектирования и поиска поставщиков до ценообразования, стабильности качества продукции, конечного результата продаж и формирования пользовательского опыта.

Основная цель СТМ состоит в достижении конкурентного преимущества розничных сетей (Laaksonen, Reynolds, 1994). Задачи, которые решаются розничными сетями с помощью развития собственных торговых марок:

- *увеличение общей валовой прибыли категории товаров.* Валовая прибыль СТМ выше, чем на национальные бренды (Vahie, Paswan, 2006; Cheng et al., 2007; Huang et al., 2010; Gielens et al., 2021; Wu et al., 2021);
- *сохранение и/или увеличение маржи:* собственные торговые марки менее подвержены внутрибрендовой конкуренции, которая, как правило, снижает розничную маржу производителей (Baltas et al., 1997);
- *повышение лояльности к розничной сети* (Baltas et al., 1997; Cotterill et al., 2000; Riboldazzi et al., 2021; Sgroi, Salamone, 2022);

- *снижение затрат*: розничные сети расходуют гораздо меньше средств, чем производители национальных брендов, на исследования и R&D — запуск продукта (например, плата за размещение) продажу и создание имиджа для СТМ (Liu, Wang, 2008; Zhang et al., 2021);
- *увеличение переговорной силы ритейлера по отношению к национальным брендам* (Baltas et al., 1997);
- *поддержание идентичности и уникальности розничной сети* (Cotterill et al., 2000);
- *уникальность ассортимента*: развитие СТМ увеличивает дифференциацию между розничными сетями и может смягчить влияние ценовой конкуренции между ними (Bontemps et al., 2005).

Таким образом, СТМ играет важную роль в функционировании и прибыльности ритейлеров.

Определение показателей эффективности позволяет адаптировать выбранные стратегии развития СТМ к рыночным условиям. Одним из показателей эффективности ввода СТМ является доля СТМ у ритейлера, которая позволяет оценить вклад СТМ в конкурентное преимущество, но не дает однозначного ответа на поставленные задачи перед ритейлерами, которые решаются с помощью развития собственных торговых марок (Gielens et al., 2021; Алексанов, 2025).

С течением времени СТМ претерпели существенные изменения и превратились в серьезных конкурентов традиционных брендов, формируя сбалансированные портфели СТМ. Под портфелем СТМ ритейлера будем понимать набор СТМ, который продвигается розничной сетью на рынке. В качестве критериев для формирования портфеля СТМ используют ценовые сегменты рынка, принадлежность той или иной товарной категории, качество СТМ и потребительские выгоды (Старов, 2013).

Российские розничные сети подобно зарубежным ритейлерам FMCG реализуют закрытие потребностей в основном для трех ценовых сегментов: эконом, средний ценовой сегмент и премиум сегмент (good, better, best). Товары эконом-класса предназначены для потребителей, чувствительных к цене, но не чувствительных к качеству. Средний ценовой сегмент в основном нацелен на потребителей, стремящихся к приемлемому качеству по более низким ценам, а премиальный — на потребителей, чувствительных к качеству и стремящихся к дополнительным преимуществам (Старов, 2013; Geyskens et al., 2018).

При формировании портфеля СТМ также стоит учитывать выбранную ритейлером ценовую политику, которых, как правило, выделяют две:

- «ежедневной низкой цены» (EDLP), когда розничная сеть не проводит частых временных ценовых акций, но каждый день поддерживает низкую цену;

- «высокой-низкой цены» (Hi–Low), когда розничная сеть фокусируется на имидже, а не на цене. Они часто снижают свои цены ниже уровня EDLP, но ежедневно взимают более высокие цены, предлагая при этом более высокий уровень обслуживания (Gauri et al., 2008; Hoch et al., 1994; Ellickson et al., 2012; Lal et al., 1997; Fassnacht et al., 2013).

Чтобы перейти к последующим критериям формирования портфеля СТМ воспользуемся научной классификацией СТМ:

- дженерик или товар без имени (No name) — это, как правило, биржевые товары, которые не имеют брендинга;
- стандартная СТМ — это СТМ, не обладающая добавленной ценностью с сопоставимым качеством традиционным брендам;
- собственный бренд (copyscat) — СТМ, использующая стратегию имитации, копирования товаров известных традиционных брендов;
- расширенный бренд — СТМ, обладающая добавленной ценностью или ценностная СТМ;
- смарт СТМ — новый вид СТМ, который ориентирован на уникальность, социальную ответственность и устойчивость. Используют мультиценовое позиционирование, закрывают все ценовые ниши.

Обобщая изложенное выше, можно отметить, что в каждом типе СТМ заложена определенная стратегия, должен поддерживаться уровень заявленного качества, ценообразования и СТМ должен обладать определенным набором характеристик для потребителя. Все перечисленные в табл. 1 критерии способствуют формированию портфеля СТМ ритейлера.

В научной литературе представлены варианты систематизации выбора стратегии развития СТМ в виде дерева принятия решений (рис. 1).

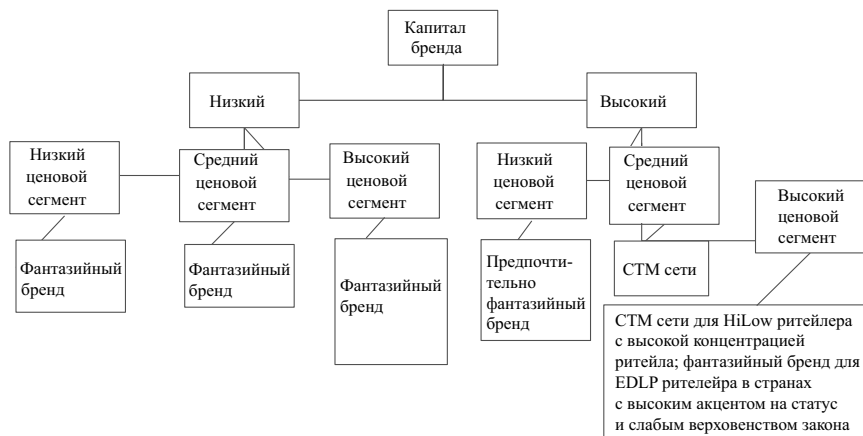


Рис. 1. Дерево принятия решения выбора стратегии развития СТМ

Источник: составлено автором на основании (Geyskens et al., 2018).

Критерии для формирования портфеля СТМ

Тип СТМ	Дженерик, No name	Стандартная СТМ	Собственный бренд	Расширенный собственный бренд	Смарт СТМ
Стратегия	Самый дешевый товар — недифференцированный	Наименьшая цена	Стратегия имитации	Добавленная ценность	Нишевые товары
Ценообразование	Огромная разница в цене по сравнению с ведущими брендами — от 20 до 50%	Умеренная разница в цене по сравнению с брендами-лидерами — от 10 до 20%	Почти не отличаются от цен брендов-лидеров 5%	Сопоставимая цена или выше бренд-лидера	1. Цены не зависят от традиционных брендов, но ниже 2. Динамичные, индивидуализированные
Категории товаров	1. Биржевые товары 2. Высокий оборот / высокий товарооборот 3. Товары традиционных брендов очень дорогие	Возникают в крупных категориях товаров, где есть сильные бренды-лидеры	Широкие категории товаров	Категории товаров, участвующих в создании определенного имиджа; часто свежая продукция	1. Нишевые продукты 2. Ориентация на решения, основанные на инновациях 3. Эксклюзивные предложения
Качество по отношению к брендам лидерам	Низкое	Качество, сопоставимое с качеством марочных товаров	Качество не хуже и даже лучше, чем у традиционных брендов; в рекламе представлено как более высокое	С функциональной точки зрения не хуже, чем у брендов лидеров, но отсутствуют характеристики продукта, которые связаны с формированием имиджа и не создают дополнительных полезных свойств	Качество не ниже традиционных брендов и выше
Мотивация потреби-теля	Предлагаются в качестве самых дешевых товаров	Предлагаются в качестве товаров сопоставимых по качеству с традиционными брендами, но по более низким ценам	Предлагаются как самые лучшие продукты на рынке	Предлагаются как самые выгодные товары — по цене немаркированных, но объективно по качеству не уступают товарам брендов-лидеров	1. Позиционируют себя как умный бренд, отвечающий потребностям клиентов по подходящим ценам. 2. Многоуровневая СТМ

Источник: составлено автором на основе (Laaksonen, Reynolds, 1994; Gielens et al., 2021; Kumar, Steenkamp, 2007; Алексанова и др., 2024).

В основе данной модели лежат сила бренда ритейлера, его узнаваемость. Модель решений строится исходя из силы бренда сети, а также ценовых сегментов СТМ. В высоком ценовом и среднем ценовых сегментах стоит сделать выбор в сторону СТМ сети, когда сеть имеет высокий уровень узнаваемости бренда. Напротив, фантазийный бренд является лучшим вариантом для ритейлеров с более низким капиталом бренда и/или стратегией ежедневных низких цен — EDLP (Geyskens et al., 2018).

Стратегия развития в виде СТМ розничной сети лучше применима в странах с меньшей концентрацией ритейлеров и там, где потребители не склонны к риску (Gielens et al., 2023). Фантазийному бренду СТМ следует отдавать предпочтение в странах, где потребители стремятся к статусу и роль закона находится на низком уровне (Geyskens et al., 2018).

Для низкого ценового сегмента СТМ, чтобы избежать ненужного риска, розничным сетям рекомендуется использовать автономный фантазийный бренд, чтобы избежать негативных отзывов и негативных ассоциаций с сетью.

Некоторые исследования показывают, что при росте доли СТМ на полке розничной сети потребители скорее заменят национальные бренды фантазийными СТМ, нежели СТМ, носящим имя ритейлера (Ngobo, 2011).

Материалы и методы

Для ответа на вопросы о тенденциях и перспективах развития СТМ, изменении логистических цепочек поставок, а также основных показателей эффективности выбранных стратегий проведены экспертные интервью с представителями розничных сетей, которые отвечают за разработку и управление СТМ в ритейле: торговая розничная сеть «Пятерочка», розничная сеть магазинов drogery формата «Улыбка радуги», сеть гипермаркетов «Лента», торговая сеть «Монетка», торговая сеть супермаркетов «Перекресток», региональная торговая сеть «Новекс».

Для проведения экспертных интервью были выбраны респонденты из разных розничных сетей, как по формату, так и по уровню ценообразования. Для обеспечения экспертности респонденты обладают релевантным опытом работы в индустрии, более пяти лет в разработке СТМ (Baker, Edwards, 2012; Coelho et al., 2018; Guest et al., 2006).

Критерии выбора экспертов следующие:

1. Необходимая экспертиза в области разработки и управления СТМ, не менее пяти лет;
2. Эксперты из разных FMCG-сетей с целью исключения специфики ценообразования и формата сети.

Всего в интервью приняло участие шесть респондентов. Интервью состояло из трех блоков — знакомство с респондентом, погружение в опыт и определение вероятных тенденций развития СТМ. Фактическое среднее

время проведения интервью — 60 минут (Baker, Edwards, 2012; Seidman, 2006). Полученные ответы проанализированы с помощью контент-анализа.

В работе исследованы представители крупного ритейла, поскольку в этих розничных сетях происходит жесткая конкурентная борьба и, как следствие, им в первую очередь приходится применять инновационные подходы в работе и использовать большую дифференциацию для отстройки от конкурентов, что проявляется в подходе при выборе стратегии развития СТМ. Для определения крупнейших розничных сетей, в которых проводился анализ использования текущего состояния, СТМ были использованы данные Росстата⁷. Розничные сети выбраны для исследования путем ценового сегментирования лидеров рынка, чтобы проанализировать подход в каждом ценовом сегменте. Результаты сегментирования представлены в табл. 2. Российские розничные сети подобно зарубежным ритейлерам FMCG реализуют закрытие потребностей в основном для трех ценовых сегментов: эконом, средний ценовой сегмент и премиум сегмент (Старов, 2013).

Таблица 2

Розничные сети для проведения исследования

	ОМНИ	Онлайн	
Best	«Азбука Вкуса»		
Better	«Улыбка радуги», «Перекресток», «Новекс»	«Самокат»	WB
Good	«Лента», «Пятерочка», «Монетка», «Мария РА»		
Первая цена	«Чижик», «Да!»		

Источник: составлено автором на основании данных Infoline и Росстата.

Поскольку на российском рынке имеются представители жестких и мягких дискаунтеров, жесткие дискаунтеры отнесем к первой цене, а мягкие дискаунтеры к экономсегменту.

В работе собран материал с помощью интернет-источников и произведен физический аудит исследуемых розничных сетей. Корректность отнесения розничной сети к тому или иному ценовому сегменту была верифицирована экспертами в ходе проведения интервью.

Для анализа влияния санкций и сокращение деятельности МНК на территории РФ в исследование были включены дополнительные вопросы в экспертных интервью, касающиеся влияния санкций на логистику, выбор поставщиков, затраты, качество и потребительские предпочтения, с акцентом на цепочки поставок и покупательскую способность.

⁷ Rosstat. Дата обращения 10.10.2024, <https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya>

Результаты исследования

Результаты контент-анализа представлены в табл. 3.

В ходе экспертного интервью все эксперты однозначно выделяют факт продаж СТМ третьим лицам, экспансию СТМ за пределы полки розничной сети. Также все эксперты отмечают, что этому предшествует извлечение прибыли ритейлером и возможности повышения лояльности СТМ на новых рынках, где еще не присутствует сам ритейлер. Далее это будет более простым построение узнаваемости и повышение лояльности потребителей к СТМ данной розничной сети. По мнению экспертов, в среднесрочной перспективе продажа СТМ третьим лицам будет иметь место и с развитием онлайн-рынка СТМ будет и дальше продаваться на маркетплейсах и других интернет-площадках, а не только на полках других ритейлеров. В то же время у экспертов нет однозначного ответа, каким образом продажа СТМ третьим лицам повлияет на саму розничную сеть, которая продает СТМ третьим лицам.

Следует отметить еще один важный аспект, вынесенный из проведенного интервью, несмотря на тот факт, что ритейлеры применяют разную стратегию развития СТМ, эксперты не смогли однозначно выделить критерии для применения стратегии развития СТМ с именем сети или фантазийной СТМ, а также не смогли установить критерии выбора категории для применения этих стратегий.

Результаты исследования российских розничных сетей

Используемые стратегии развития СТМ ритейлерами обобщены в табл. 4.

Таблица 3

Основные результаты интервью с экспертами

Вопрос	Мнение экспертов
Основные тренды в части СТМ	- Рост среднего и выше ценовых сегментов; - премиумизация СТМ; - запрос на новинки (вкусняшки) и лимитированные коллекции; - запрос на стратегические партнерства СТМ розничных сетей с изготовителями; - запрос на отраслевые тренды: товары здорового образа жизни и товаров полезного питания
Текущие используемые стратегии развития СТМ	- Смешанные стратегии, в том числе фантазийные СТМ и СТМ розничной сети; - суббренды СТМ розничной сети
Критерии для использования стратегии развития СТМ розничной сети (СТМ использует имя розничной сети)	Эксперты не смогли прийти к единому мнению. Основные выделенные критерии следующие: - сила бренда розничной сети; - потребительская лояльность к розничной сети; - доверие к сети

Вопрос	Мнение экспертов
Категории товаров для применения стратегии развития СТМ розничной сети	Эксперты не смогли прийти к единому мнению. Основные выделенные категории следующие: - готовность покупателя приобретать СТМ розничной сети в категории; - в категориях рационального выбора, где есть понимание, что продукт сложно испортить (товар ненадлежащего качества); - продукты массового потребления; - в категориях, где тотальный контроль качества; - в категориях, в которых ритейлер выступает экспертом на рынке
Преимущества использования СТМ розничной сети перед фантазийной СТМ	- Формирование экспертности сети через СТМ; - формирование ценового восприятия сети; - повышение потребительской лояльности к СТМ и розничной сети; - повышение силы бренда розничной сети и СТМ; - большой жизненный цикл СТМ сети; - меньшие затраты на продвижение бренда
Недостатки использования СТМ розничной сети перед фантазийной СТМ	- Быстрая негативная связь от СТМ на розничную сеть; - высокий уровень ответственности; - большой бюджет на продвижение
Причины продаж СТМ третьим лицам	- Увеличение доходности ритейлера; - снижение товарного запаса; - повышение узнаваемости СТМ, в том числе в новых регионах; - закрытие потребности экспертными СТМ
Отношение потребителей к СТМ и розничной сети, если СТМ встречаются в продаже у третьих лиц	Эксперты пришли к единогласному мнению, что отношение потребителей не меняется
Оценка влияния для ритейлера продаж СТМ третьим лицам	- Нет однозначного ответа у экспертов
Тенденция развития СТМ в ближайшей и средней перспективе	- Рост партнерств (ко-брендинг СТМ с изготовителями); - развитие экоСТМ и уникальных лимитированных коллекций; - экспансия СТМ за пределы полки розничной сети, в том числе на маркетплейсы; - продвижение СТМ, как самостоятельного бренда; - продажа СТМ третьим лицам и онлайн-продажи; - более жесткая борьба с мультинациональными компаниями (МНК) за покупателя ,ввиду снижения доходности МНК

Источник: составлено автором.

Таблица 4

Текущие стратегии развития СТМ российских розничных сетей

	“Азбука Вкуса”		“Улыбка радуги”		“Перекресток”		“Дента”		“Петерочка”		“Чижик”		“Да!”		“Самокат”		WB	
Best	PL	HiLow	Fantasy	HiLow	PL	HiLow	Fantasy	EDPP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Better	PL	HiLow	Fantasy	HiLow	PL/ Fantasy	HiLow	PL/ Fantasy	EDPP/ HiLow	Fantasy	EDLP/ HiLow	-	-	-	-	PL	EDLP	-	-
Good	PL	HiLow	Fantasy	HiLow	Fantasy	HiLow	Fantasy	EDPP/ HiLow	Fantasy	EDLP/ HiLow	Fantasy	EDLP	Fantasy	EDLP	-	-	Fantasy	HiLow
Первая цена	-	-	“Выгода”	EDLP	“Просто”	EDLP	“365 дней”	EDLP	“Красная цена”	EDLP	-	-	-	-	-	-	-	-
кол-во СТМ	7	-	49	-	20	-	40	-	70	-	24	-	90	-	1	-	2	-
Доля СТМ	37,0%	-	45,0%	-	24%	-	18,5%	-	24,6%	-	65,0%	-	49,9%	-	25,0%	-	НД	-

Примечание: где PL — СТМ под именем розничной сети, Fantasy — фантазийная СТМ розничной сети

Источник: составлено автором

Продолжение таблицы 4

-	“Монетка”		“Новекс”		“Мария РА”	
Best	-	-	-	-	-	-
Better	Fantasy	EDLP	Fantasy	EDLP/ HiLow	Fantasy	HiLow
Good	Fantasy	EDLP	Fantasy	EDLP / HiLow	PL/ Fantasy	HiLow
Первая цена	“Правильное решение”	EDLP	-	-	“Первая цена”	EDLP
кол-во СТМ	17	-	45	-	31	-
Доля СТМ	11%	-	47%	-	19,4%	-

Анализ портфельных стратегий СТМ российских ритейлеров выявил подходы к формированию портфелей, структурированных по ценовым сегментам, товарным категориям и позиционированию. Рассмотрены десять розничных сетей: жесткие дискаунтеры («Чижик», «Да!»), мягкие дискаунтеры («Пятерочка», «Монетка», «Мария-Ра»), средний ценовой сегмент («Перекресток», «Лента», «Улыбка радуги», «Новекс»), премиум-ритейлер («Азбука Вкуса») и онлайн-ритейлеры («Самокат», «Wildberries»). Портфели СТМ анализировались по составу, типам СТМ и влиянию на имидж ритейлера (Старов, 2013; Geyskens et al., 2018).

Общие черты портфельных стратегий

1. **Сегментирование по ценовым уровням:** ритейлеры формируют портфели СТМ, охватывающие эконом, средний и/или премиум-сегменты, для удовлетворения разных потребностей.
2. **Комбинация типов СТМ:** применяются фантазийные СТМ (без ассоциации с сетью) и СТМ сети (связанные с брендом ритейлера) для баланса рисков и дифференциации.

Различия в портфельных стратегиях по ценовым сегментам

- **Эконом-сегмент (первая цена):**
 - **ритейлеры:** «Чижик», «Да!», «Пятерочка», «Монетка», «Мария-Ра», «Перекресток», «Лента», «Улыбка радуги», Wildberries;
 - **типы СТМ:** фантазийные («Красная цена» у «Пятерочки», RUZZ у Wildberries), чтобы минимизировать репутационные риски;
 - **категории:** участвуют все категории товаров еды и non-фуда, такие как бакалея, кондитерские изделия, молочные продукты, консервы, бытовая химия, non-food (бытовая техника у Wildberries), а также социально значимые товары, которые служат определителем ценового восприятия розничной сети;
 - **ценообразование:** EDLP («Чижик», «Да!», «Пятерочка», «Монетка», «Мария-Ра»), Hi-Low (Wildberries);
 - **особенности:** фокус на штучных продажах и низком ценовом индексе. Высокая доля СТМ у «Чижик» (65%) и «Да!» (49,9%);
 - **позиционирование:** укрепляет доступность, но рискует доверием;
- **средний сегмент:**
 - **ритейлеры:** «Пятерочка», «Монетка», «Перекресток», «Лента», «Улыбка радуги», «Новекс», «Азбука Вкуса», «Самокат»;
 - **типы СТМ:** смешанные — СТМ сети («Зеленая Линия» у «Перекрестка», «Просто Азбука» у «Азбуки Вкуса»), фантазийные («Просто» у «Перекрестка», Fasty у «Улыбки радуги»), мульти-ценовые (Valori у «Улыбки радуги»);

- **категории:** в категориях еды зонтичные СТМ, охватывающие все категории товаров, в нон-фудовых выделяются СТМ-специалисты, например Fasty — только для мытья посуды, DAY SPA — только для женской гигиены;
- **ценообразование:** EDLP («Пятерочка», «Монетка», «Лента»), Hi-Low («Перекресток», «Азбука Вкуса», «Самокат» с 10–15%-ми скидками);
- **особенности:** баланс цены и качества. Высокая доля СТМ у «Улыбки радуги» (>90% продаж);
- **позиционирование:** укрепляет лояльность, требует стабильного качества;
- **премиум-сегмент:**
 - **ритейлеры:** «Перекресток», «Азбука Вкуса»;
 - **типы СТМ:** СТМ сети (Collection у «Перекрестка», «Азбука Вкуса Selection»);
 - **категории:** деликатесы, готовая еда, кондитерские изделия;
 - **ценообразование:** Hi-Low, акцент на эксклюзивность;
 - **особенности:** высокая доля СТМ у «Азбуки Вкуса» (37%). Коллаборации с шеф-поварами и премиальная упаковка. Качество критично для репутации (Старов, 2013);
 - **позиционирование:** укрепляет имидж качества, высокие ожидания потребителей.

Портфельные стратегии СТМ структурированы по ценовым сегментам. Эконом-сегмент доминирует у дискаунтеров («Чижик», «Да!», «Монетка», «Мария-Ра») с фантазийными СТМ, минимизирующими риски качества. Средний сегмент, представленный большинством сетей, использует смешанные СТМ для баланса цены и качества, с продажами третьим лицам, что повышает доходность, но снижает уникальность. Премиум-сегмент («Азбука Вкуса», «Перекресток») акцентирует СТМ сети для эксклюзивности, требуя строгого контроля качества. Онлайн-ритейлеры («Самокат») усиливают портфели через digital-продвижение, тогда как Wildberries ограничивается минимальным развитием СТМ. Качество критично: в эконом-сегменте влияет на лояльность, в премиум-сегменте — на репутацию (Старов, 2013; Baltas et al., 1997).

Основные показатели эффективности СТМ

В ходе интервью удалось определить показатели эффективности СТМ, которые используют ритейлеры для оценки успешности СТМ.

Основные показатели эффективности зафиксированы в табл. 5.

Ключевые показатели эффективности СТМ

Доля СТМ – целеполагание				
Ежемесячно		КПЭ СТМ		
	Ценовой сегмент	Показатели продаж	Доходность	Качество
	Best	Лидеры в продажах в розничном товарообороте	Маржинальность СКЮ выше, чем в товарной категории, в которой представлен СТМ	Измеряется потребительским уровнем
	Better			
	Good			
	«Первая цена»	Лидер в штучных продажах	Не измеряется	

Ежеквартально	СТМ	Показатель
		Top of Mind
		Спонтанное знание
		Подсказанное знание
		Покупали когда-либо
		Покупали за три месяца
		Будут покупать в будущем

Источник: составлено автором.

Для оценки успешности стратегий развития собственных торговых марок ритейлеры используют комплексные показатели эффективности, которые измеряются ежемесячно и ежеквартально. Целеполагание определяется на уровне доли СТМ и устанавливается собственником бизнеса и/или топ-менеджментом компании.

Ежемесячные КПЭ с акцентом на ценовые сегменты включают:

- **Best (премиум):** СТМ лидируют в продажах по выручке, обеспечивая маржинальность SKU выше средней по товарной категории. Качество оценивается на основе потребительских отзывов;
- **Better (средний) и Good (эконом):** фокус на достижении целевых показателей продаж и поддержании конкурентоспособного качества, соответствующего сегменту;
- **первая цена:** СТМ доминируют в штучных продажах, формируя низкий ценовой индекс, при этом доходность не является приоритетным показателем.

Ежеквартальные КПО направлены на оценку узнаваемости и лояльности к СТМ. Они включают:

- **Top of Mind и спонтанное знание:** отражают уровень запоминаемости бренда СТМ без подсказок;
- **подсказанное знание:** показывает узнаваемость СТМ при упоминании;
- **покупательская активность:** оценивается через долю потребителей, покупавших СТМ когда-либо, за последние три месяца или планирующих покупку в будущем.

Эти показатели позволяют ритейлерам отслеживать вклад СТМ в рост доли рынка, маржинальность, восприятие качества и лояльность покупателей, адаптируя стратегии к рыночным условиям.

Результаты аудита цепочек поставок

1. Влияние санкций на логистику

- Санкции, введенные после 2022 г., существенно осложнили цепочки поставок, особенно для технической продукции, из-за затруднений с международными платежами и ухода крупнейших морских перевозчиков (например, Maersk, MSC). Единственная линия MSC продолжила работу с ограниченным ассортиментом и длительным комплаенсом, увеличив сроки проверки грузов.
- Перестройка логистики заняла 6–12 месяцев. Новые перевозчики (например, FESCO) частично заместили ушедших, но тарифы выросли. Например, фрахт из Польши подорожал с 1500 до 2500 евро. Транзитное время из Европы (например, Польша) увеличилось с трех дней до двух–трех недель из-за проверок, и ограничений на транспорт под флагами недружественных стран. Поставки из Юго-Восточной Азии менее затронуты, сохранив стабильное транзитное время.
- Взаимные санкции (запрет на проезд транспорта недружественных стран) привели к дополнительным затратам на перегрузки и складские операции, удорожив логистику.

2. Изменения в выборе поставщиков

- После сокращения инвестиций и частичного ухода брендов ритейлеры активно использовали параллельный импорт через третьи страны (Турция, ОАЭ, Казахстан). Например, продукция Ferrero закупалась через Казахстан.
- Уход брендов стимулировал локальных производителей, нарастивших мощности, и привел к поиску новых поставщиков в дружественных странах (Турция, Иран, Китай). Турецкие бренды (ABC, Pegos) и иранские Б-бренды бытовой химии

(аналог Ariel) успешно заместили ушедшие марки. Турция выделяется как производственный хаб, в отличие от ОАЭ, ориентированных на торговлю.

- Появление новых поставщиков сопровождалось рисками качества и стабильности, что требовало усиленного контроля на этапах производства и поставки.

3. Затраты на производство и логистику

- Логистические тарифы выросли на 30–70% (например, фрахт из Польши). Таможенные пошлины на товары из недружественных стран увеличились, например, с 6,5 до 35% для парфюмерно-косметической продукции из Франции или Греции.
- Цены на сырье возросли из-за курсовых колебаний (евро/доллар >100 руб. в 2022 г.) и проблем с импортом компонентов. Например, импортные белила для туалетной бумаги подорожали, что временно повлияло на качество продукции (туалетная бумага стала «серой»).
- Сертификация новых поставщиков из дружественных стран увеличила затраты, но была необходима для обеспечения стабильности поставок.

4. Качество и стабильность поставок

- Переход на новых поставщиков (Турция, Иран) сопровождался рисками качества и стабильности, характерными для любой смены партнеров. Ритейлеры минимизировали риски через проверки качества на всех этапах (до, во время и после производства).
- Пример: новые турецкие и иранские СТМ (аналоги Nutella, стиральных порошков) требовали дополнительных проверок, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей.

5. Расширение категорий СТМ

- После ухода брендов в частности «Лента» расширила портфель СТМ в категориях non-food: стиральные порошки (аналог Ariel), одежда (подобие Uniqlo), кроссовки (аналог Reebok), багаж (аналог American Tourister). Было разработано более десяти новых СТМ, некоторые из них успешно закрепились на рынке (Алексанов, 2025).
- В food-сегменте расширены категории кондитерских изделий (аналоги Ferrero) и напитков (аналог Coca-Cola, например, «Добрая Кола»). Турецкие и иранские СТМ (пасты, напитки) заместили ушедшие бренды через параллельный импорт и локальное производство.

Покупательская способность и потребительские предпочтения

1. Снижение покупательской способности

- Рост цен на мультинациональные товары (25–74% из-за отмены промо-инвестиций и повышения пошлин) и СТМ (из-за удорожания сырья и логистики) снизил доступность продукции. Курсовые скачки (2022 г.) усилили давление на потребителей.
- Потребители переключились на СТМ эконом-сегмента, особенно в категориях бытовой химии, бакалеи и кондитерских изделий, что подтверждает рост их рыночной доли.

2. Изменения в предпочтениях

- Уход брендов (Unilever, P&G, Ferrero) усилил спрос на локальные товары и новые СТМ, воспринимаемые как доступная альтернатива. Турецкие (ABC, Peros) и иранские Б-бренды укрепили позиции благодаря агрессивной ценовой политике.
- Потребители стали ценить стабильность поставок и доступность, а не только премиальное качество, что привело к росту СТМ среднего и эконом-сегмента. Например, «Добрая Кола» и аналоги Nutella успешно конкурируют с импортом.
- В non-food СТМ (одежда, багаж) потребители оценили аналоги за соотношение цены и качества, что подтверждает успех новых марок.

Санкции и уход зарубежных брендов осложнили цепочки поставок, увеличив сроки, затраты и риски качества, но стимулировали развитие СТМ. Локализация производства и поставки из дружественных стран (Турция, Иран) позволили заместить ушедшие бренды, особенно в бытовой химии, кондитерских изделиях и non-food. Снижение покупательской способности усилило спрос на СТМ эконом- и среднего ценовых сегментов.

Заключение

Проведенное оригинальное исследование выявило ключевые тенденции развития собственных торговых марок в России, систематизировало стратегии их продвижения и определило перспективы в условиях санкций и ухода зарубежных брендов. Выявлена тенденция продаж СТМ третьим лицам, особенно через маркетплейсы, что повышает доходность ритейлеров, но снижает их уникальность. Портфельные стратегии СТМ адаптированы к ценовым сегментам: жесткие дискаунтеры («Чижик», «Да!») используют фантазийные СТМ в эконом-сегменте для минимизации рисков качества, средний сегмент («Перекресток», «Лента», «Улыбка радуги») комбинирует СТМ сети и фантазийные для баланса цены и лояльности, а премиум-ритейлеры («Азбука Вкуса») делают ставку на СТМ сети для эксклюзивности (Старов, 2013; Geyskens et al., 2018). Онлайн-

ритейлеры («Самокат») усиливают СТМ через digital-продвижение, тогда как Wildberries ограничивается минимальным портфелем.

Ключевые показатели эффективности (KPI) СТМ включают рост доли рынка, маржинальность, восприятие качества и лояльность. Эти метрики помогают ритейлерам адаптировать стратегии, но требуют мониторинга, особенно в условиях санкций. Рисковая стратегия имитации («Улыбка радуги») ограничена законодательством, так как ФАС защищает оригинальные бренды, делая ее краткосрочной⁸.

Санкции после 2022 г. и сокращение инвестиций со стороны мультинациональных компаний осложнили цепочки поставок, увеличив транзитные сроки (до двух–трех недель из Европы) и затраты (тарифы +30–70%, пошлины до 35%). Локализация производства и поставки из дружественных стран (Турция, Иран, Китай) позволили заместить ушедшие марки, особенно в бытовой химии (ABC, Peros), кондитерских изделиях («Добрая Кола») и pop-food (одежда, багаж). Это сопровождалось рисками качества, требующими усиленного контроля. Снижение покупательской способности увеличило спрос на СТМ эконом- и среднего сегментов, с акцентом на доступность и стабильность поставок (Алексанов, 2025).

Следует отметить ряд ограничений, которые могут служить поводом для будущих исследований. С точки зрения принятия решения о выборе стратегии развития СТМ сети, целесообразно исследовать взаимосвязь более высокого ценового позиционирования ритейлера с силой розничной сети или капиталом бренда ритейлера. Также было бы полезно провести ряд количественных исследований, в том числе опрос покупателей для оценки их отношения к розничной сети при покупке СТМ у третьих лиц.

Список литературы

Алексанов, К. Н. (2025). Роль собственных торговых марок розничных сетей в эпоху турбулентности. *Маркетинг в России и за рубежом*, 39–45.

Алексанова, С. С., Шерешева, М. Ю., Валитова, Л. А., Алексанов, К. Н., & Дэн, Ц. (2024). Факторы потребительского выбора собственных торговых марок розничных сетей: роль «зеленых» характеристик. *Управленец*, 15(3): 85–98. [https://doi: 10.29141/2218-5003-2024-15-3-6](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2024-15-3-6).

Ахмаева, Л. Г., Долгополов, Д. В., & Еремеева, А. И. (2023). Анализ изменений в потребительском поведении российских представителей поколений X и Z в связи с социально-экономическими изменениями в 2022 г. *Вестник Государственного университета управления*, 220–226. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-10-220-226>

Белецкий, М. Д. (2022). Детерминанты сдерживания и потенциал развития собственных торговых марок, а также ассортимента товаров под их эгидой в преддверии

⁸ ФАС. Дата обращения 25.01.2025, <https://fas.gov.ru/documents/650524>

реформирования российской экономики. *Московский международный университет*, 12(5), 1583–1598. <http://dx.doi.org/10.18334/errp.12.5.114756>.

Герасименко, В. В., Куркова, Д. Н., & Курбацкий, А. Н. (2024). Внедрение технологий искусственного интеллекта в маркетинг российских компаний: перспективы и барьеры. *Российский журнал менеджмента*, 22(3), 483–508. <https://doi.org/10.21638/spbu182024306>.

Курганова, Н. Ю. (2020). Обеспечение конкурентоспособности розничных сетей на основе развития собственных торговых марок. *Вестник Академии*, 3, 47–53.

Лапидус, Л. В., Гостилович, А. О., & Омарова, Ш. А. (2020). Особенности проникновения цифровых технологий в жизнь поколения Z: ценности, поведенческие паттерны и потребительские привычки интернет-поколения. *Государственное управление. Электронный вестник*, 83, 271–292. <https://DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10119>.

Муратова, В. В., & Шарко, Е. Р. (2024). Адаптация бизнес-модели D2C для маркетплейсов на рынке электронной коммерции: факторы, влияющие на выбор продавцов. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 59(5), 172–199. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9>.

Старов, С. А. (2013). *Управление собственными торговыми марками розничных сетей. Высшая школа менеджмента СПбГУ*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».

Старов, С. (2022). *Управление собственными торговыми марками розничных сетей*. М.: Litres.

Черенков, В. И., Благов, Е. Ю., Старов, С. А., & Таничев, А. В. (2021). Брендинг устойчивости и собственные торговые марки: от междисциплинарного подхода к трансдисциплинарному. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 20(4), 471–508. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.401>.

Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities, *Journal of Retailing*, 80 (4), 331–342. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>.

Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough*. <https://eprints.ncrm.ac.uk/2273/>.

Baltas, G., Doyle, P., & Dyson, P. (1997). A model of consumer choice for national vs. private label brands. *Journal of the Operational Research Society*, 48 (10), 988–995. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600454>.

Baltas, G., & Argouslidis, P. C. (2007). Consumer characteristics and demand for store brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(5), 328–341. <https://doi.org/10.1108/09590550710743708>.

Bontemps, C., Orozco, V., Requillart, V., & Trevisiol, A. (2005). Price effects of private label development, *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, 3(3), 1–16. <http://doi.org/10.2202/1542-0485.1086>.

Cotterill, R. W., & Putsis Jr, W. P. (2000). Market share and price setting for private labels and national brands. *Review of Industrial Organization*, 17, 17–39.

Coelho, P. S., Rita, P., & Santos, Z. R. (2018). On the relationship between consumer-brand identification, brand community, and brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.03.011>.

Cheng, J. M. S., Chen, L. S. L., Lin, J. Y. C., & Wang, E. S. T. (2007). Do consumers perceive differences among national brands, international private labels and local private labels? The case of Taiwan. *Journal of Product & Brand Management*, 16/6, 368–376. <https://doi.org/10.1108/10610420710823735>.

Erdem, T., & Chang, S. R. (2012). A cross-category and cross-country analysis of umbrella branding for national and store brands. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 86–101. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0288-8>.

Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131–157.

Ellickson, P. B., Misra, S., & Nair, H. S. (2012). Repositioning Dynamics and Pricing Strategy. *Journal of Marketing Research*, 49, 750–772. <https://doi.org/10.1509/jmr.11.006>.

Florez-Acosta, J. (2021). Do preferences for private labels respond to supermarket loyalty programs? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 188, 183–208. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.05.012>.

Hyman, M. R., Kopf, D. A., & Lee, D. (2010). Review of literature—Future research suggestions: Private label brands: Benefits, success factors and future research. *Journal of Brand Management*, 17, 368–389. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.33>.

Gauri, D. K., Trivedi, M., & Grewal, D. (2008). Understanding the determinants of retail strategy: an empirical analysis. *Journal of Retailing*, 84(3), 256–267. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.004>.

Giелens, K., Ma, Y., Namin, A., Sethuraman, R., & Smith, R. J. (2021). The future of private labels: towards a smart private label strategy. *Journal of Retailing*, 97(1), 99–115. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.007>.

Giелens, K., Dekimpe, M. G., Mukherjee, A., & Tuli, K. (2023). The future of private-label markets: A global convergence approach. *International Journal of Research in Marketing*, 40(1), 248–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2022.07.006>.

Geyskens, I., Keller, K. O., Dekimpe, M. G., & de Jong, K. (2018). How to brand your private labels. *Business Horizons*, 61(3), 487–496. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.015>.

Huang, M.-H., Jones, E., Hahn, D. E., & Leone, R. P. (2010). Assessing price elasticity for private labels and national brands by store locations. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(2), 175–190.

Rossi, P., Borges, A., & Bakpayev, M. (2015). Private labels versus national brands: The effects of branding on sensory perceptions and purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 74–79. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.006>.

Keller, K. O., Dekimpe, M. G., & Geyskens, I. (2016). Let Your Banner Wave? Antecedents and Performance Implications of Retailers' Private-Label Branding Strategies. *Journal of Marketing*, 80(4), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jm.15.015>.

Keller, K. O., Dekimpe, M. G., & Geyskens, I. (2022). Adding budget and premium private labels to standard private labels: Established empirical generalizations, emerging empirical insights, and future research. *Journal of Retailing*, 98(1), 5–23. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.004>.

Kumar, N., & Steenkamp, J. B. (2007). Brand versus brand. *International Commerce Review: ECR Journal*, 7(1), 47.

Lal, R., & Rao, R. (1997). Supermarket Competition: The Case of Every Day Low Pricing. *Marketing Science*, 16(1), 60–80. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.1.60>.

Liu, T., C., & Wang, C. Y. (2008). Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*, 24, 3–4.

Laaksonen, H., & Reynolds, J. (1994). Own brands in food retailing across Europe. *Journal of Brand Management*, 2(1), 37–46. <https://doi.org/10.1057/bm.1994.30>.

Ngobo, P. V. (2011). Private label share, branding strategy and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(4), 259–270. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.11.007>.

Riboldazzi, S., Capriello, A., & Martin, D. (2021). Private-label consumer studies: A review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 844–866. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12675>.

Sgroi, F., & Salamone, P. A. (2022). Private label food products: Consumer perception and distribution strategies. *Journal of Agriculture and Food Research*, 8, 100287. <https://doi.org/10.1016/j.jafr.2022.100287>.

Stany Wee Lian Fong, Hishamuddin Ismail, & Tan Pei Kian. (2023). Role of Brand Trust in Private Label Adoption Model- an Affective and Trustbased Innovation Characteristic. *International Journal of Technology*, 14(5), 993–1008. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v14i5.5935>.

Sethuraman, R., & Gielens, K. (2014). Empirical Generalizations on the Determinants of Store Brand Share. *Journal of Retailing*, 90 (2), 141–153. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.04.002>.

Thain, G., & Bradley, J. (2012). *Store Wars: The Worldwide Battle for Mindspace and Shelfspace, Online and in-Store*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Ter Braak, A., Marnik, G. D., & Geyskens, I. (2013). Retailer Private-Label Margins: The Role of Supplier and Quality Tier Differentiation, *Journal of Marketing*, 77, 86–103. <https://doi.org/10.1509/jm.11.05>.

Hoch, S. J., Dreze, X., & Purk, M. E. (1994). EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic, *Journal of Marketing*, 58, 16–27. <https://doi.org/10.1177/002224299405800402>.

Panibratov, A. (2021). Sanctions, cooperation, and innovation: Insights into Russian economy and implications for Russian firms. *BRICS Journal of Economics*, 2(3), 4–26. <https://doi.org/10.38050/2712-7508-2021-3-1>.

Vahie, A., & Paswan, A. (2006). Private label brand image: its relationship with store image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 67–84. <https://doi.org/10.1108/09590550610642828>.

Wu, L., Yang, W., & Wu, J. (2021). Private label management: A literature review. *Journal of Business Research*, 125, 368–384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.032>.

References

Akhmaeva, L. G., Dolgoplov, D. V., & Ereemeva, A. I. (2023). Analysis of changes in consumer behavior of Russian representatives of generations X and Z in connection with socio-economic changes in 2022. *Bulletin of the State University of Management*, 220–226. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-10-220-226>.

Aleksanov, K. N. (2025). The role of private labels of retail chains in an era of turbulence. *Marketing in Russia and Abroad*, 39–45.

Aleksanova, S. S., Sheresheva, M. Yu., Valitova, L. A., Aleksanov, K. N., & Den, Ts.. (2024). Factors of consumer choice of own brands of retail chains: the role of “green” characteristics. *The Manager*, 15(3), 85–98. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2024-15-3-6>.

Beletsky, M. D. (2022). The determinants of deterrence and the potential for the development of Private Labels, as well as the range of goods under their auspices, in anticipation of the reform of the Russian economy. *Moscow International University*, 12(5), 1583–1598. <http://dx.doi.org/10.18334/epp.12.5.114756>.

Cherenkov, V. I., Blagov, E. Yu., Starov, S. A., & Tanichev, A. V. (2021). Sustainability branding and proprietary trademarks: from an interdisciplinary approach to a transdisciplinary one. *Bulletin of Saint-Petersburg University. Management*, 20(4), 471–508. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.401>.

Gerasimenko, V. V., Kurkova, D. N., & Kurbatskii, A. N. (2024). Implementation of artificial intelligence technologies in marketing of Russian companies: Prospects and barriers. *Russian Management Journal*, 22(3), 483–508. <https://doi.org/1021638/spbu182024306>.

Kurganova, N. Y. (2020). Ensuring the competitiveness of retail chains based on the development of their own brands. *Bulletin of the Academy*, 3, 47–53.

Lapidus, L. V., Gostilovich, A. O., & Omarova, S. A. (2020). Features of digital technology penetration into the life of generation Z: values, behavioral patterns and consumer habits of the Internet generation. *Public administration. Electronic Bulletin*, 83, 271–292. [https://DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10119](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10119).

Muratova, V. V., & Sharko, E. R. (2024). Adapting the D2C business model for marketplaces in e-commerce market: determinants of sellers' choice. *Lomonosov Economics Journal*, 59(5), 172–199. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9>.

Starov, S. A. (2013). *Management of private labels of retail chains*. Higher School of Management of St. Petersburg State University. St. Petersburg: Publishing House “Higher School of Management”.

Starov, S. (2022). *Management of own trademarks of retail chains*. Moscow: Liters.