

analiz, upravleniye, optimizatsiya [Optimization of Business Processes. Documenting, Analysis, Management, Optimization]. St. Petersburg: Azbuka, 2002.

Korzachenko, O. V. "Optimizatsiia biznes-protseviv ukrain-skykh pidpriemstv: problemy ta perspektyvy" [Optimization of Business Processes Ukrainian Companies: Problems and Prospects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, is. 13 (2013): 64-69. <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/553/548>

Kovalchuk, T. M., and Verhun, A. I. "Teoretyko-metodolohichni aspekty analizu biznes-protseviv yak funktsii upravlinnia" [Theoretical and Methodological Aspects of the Business Process Analysis as a Management Function]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 27, no. 4 (2017): 219-224.

Pustovit, O. H., and Pustovit, Ye. V. "Osoblyvosti biznes-protseviv u turystychnykh kompaniiakh" [Features of Business Processes in Tourist Companies]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, no. 1 (2020): 115-126.

DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2020-1-115-126>

Tur, O. V., and Matusyevych, A. S. "Upravlinnia biznes-protseivy na pidpriemstvi" [Principles of Structuring and Evaluating Business Process Effectiveness]. *Efektivna ekonomika*, no. 6 (2018). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

Vynohradova, O. V. "Reinzhyrnyrih torhovelykh pidpriemstv: teoriia ta metodolohiia" [Reengineering of Trade Enterprises: Theory and Methodology]: *dys. ... d-ra ekon. nauk*: 08.06.01, 2006.

УДК 339.138
JEL: L81; M31

ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ВЛАСНИХ ТОРГОВИХ МАРОК ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

©2021 КРУГЛОВА О. А., КЕТОВА Т. Б.

УДК 339.138
JEL: L81; M31

Круглова О. А., Кетова Т. Б. Оцінка перспектив розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі

У статті надано результати дослідження щодо визначення перспектив впровадження та розвитку власних торгових марок (ВТМ) підприємства торгівлі. Наведено стратегії власних торгових марок підприємства торгівлі. Відзначено особливості формування та реалізації стратегій демпінгу, заміщення конкурента, розширення бренду. Для встановлення перспектив впровадження та розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі обгрунтовано методичний підхід, який сформований з використанням матричних методів, методів бальної оцінки та адитивного згортання. Розроблений методичний підхід передбачає реалізацію взаємопов'язаних етапів оцінювання конкурентних позицій діяльності щодо власних торгових марок порівняно з іншими видами поточної діяльності, сприятливості зовнішнього середовища та готовності підприємства торгівлі до впровадження цього виду діяльності. Для оцінювання конкурентних позицій діяльності щодо ВТМ порівняно з іншими видами поточної діяльності запропоновано використання матриці Дібба – Симкіна та модифікованої матриці BCG; для оцінювання сприятливості зовнішнього середовища – PEST-аналізу; для оцінювання готовності підприємства торгівлі до впровадження та розвитку власних торгових марок – методу бальної оцінки за характеристиками організаційних, технологічних і ресурсних аспектів діяльності підприємства торгівлі щодо ВТМ. З метою забезпечення обгрунтованості управлінських рішень щодо оптимізації портфеля власних торгових марок розроблено науково-методичний підхід до ранжування асортиментних груп товарів, що входять до складу власної торгової марки. Методичну основу розробленого підходу становлять матричні методи (матриця Дібба – Симкіна, модифікована матриця BCG), коефіцієнтний метод, метод експертної оцінки та адитивного згортання. Наведено послідовність визначення конкурентоспроможності асортименту товарів, що передбачає групування асортименту за показниками якості, ціни, широти асортименту товарів порівняно з асортиментом товарів торгової марки торговельних підприємств-конкурентів і підприємств-виробників.

Ключові слова: власна торгова марка, підприємство торгівлі, портфель власних торгових марок, оцінка.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-190-198>

Табл.: 2. Формул.: 7. Бібл.: 20.

Круглова Олена Анатолівна – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: olenakruhlova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9405-8312>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2917286/olena-kruhlova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55574384800>

Кетова Тетяна Борисівна – здобувач, кафедра економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: ketova831@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6607-266X>

UDC 339.138
JEL: L81; M31

Kruhlova O. A., Ketova T. B. Evaluating the Prospects for the Development of Own Trademarks of Trade Enterprises

The article presents the results of the research on determining the prospects for the introduction and development of own trademarks (OTM) of the trade enterprise. The strategies of own trademarks of the trade enterprise are provided. The peculiarities of formation and implementation of dumping strategies, replacement of a competitor, brand expansion are specified. To determine the prospects for the introduction and development of own trademarks of the trade enterprise, a methodical approach is substantiated, which is formed using matrix methods, scorecard methods, and additive convolution. The developed methodical

approach provides for the implementation of interrelated stages of evaluation of competitive positions of activity in relation to own trademarks compared to other types of current activities, favorable external environment and readiness of the trade enterprise for the implementation of this type of activity. To evaluate the competitive positions of the OTM-related activities in comparison with other types of current activities, the use of the Dobb–Symkin matrix and the modified BCG matrix is proposed; to assess the favorability of the external environment – PEST analysis; to assess the readiness of the trade enterprise for the introduction and development of its own trademarks – the method of scorecard according to the characteristics of organizational, technological and resource aspects of the trade enterprise's activities regarding OTM. In order to ensure the validity of managerial decisions on optimizing the portfolio of own trademarks, a scientific-methodical approach to the ranking of assortment groups of goods that are part of own trademark is developed. The methodical basis of the developed approach is matrix methods (Dobb–Symkin matrix, modified BCG matrix), coefficient method, expert estimation method and additive convolution. The sequence of determining the competitiveness of the assortment of goods is presented, which involves grouping the assortment according to the indicators of quality, price, latitude of the assortment of goods compared to the range of products on the part of the trademark of competing enterprises and manufacturers.

Keywords: own trademark, trade enterprise, portfolio of own trademarks, evaluation.

Tabl.: 2. **Formulae:** 7. **Bibl.:** 20.

Kruhlova Olena A. – PhD (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: olenakruhlova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9405-8312>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2917286/olena-kruhlova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=55574384800>

Ketova Tetiana B. – Applicant, Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: ketova831@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6607-266X>

Ринок власних торгових марок в Україні демонструє тенденцію до зростання. Власні торгові марки (ВТМ, *private label*) розвивають міжнародні та національні підприємства, що мають широку мережу магазинів, а також підприємства торгівлі, які функціонують на локальних ринках. Портфель *private label* компанії Metro Cash&Carry Ukraine налічує 3000 позицій продуктової та непродуктової груп товарів [1]. Торгова мережа «АТБ», яка налічує понад 178 магазинів у 302 населених пунктах України, має 900 найменувань товарів власних торгових марок (загальний обсяг асортиментного ряду мережі становить більше 3500 позицій) [2]. Мережа супермаркетів «Класс» об'єднує 13 торгових об'єктів у м. Харків та активно вводить нові товари під власними торговими марками «ЩЕ-Б-ПАК», «Кращий вибір» і «Daily» в різних цінових категоріях [3]. Отже, сучасні тенденції розвитку ВТМ спростовують тезу про те, що виробництво товарів *private label* економічно доцільне лише за наявності в мережі близько 100 магазинів, які реалізують 25–50% обсягу випуску товарів своїх партнерів-виробників [4].

Власні торгові марки роздрібних мереж усе частіше розглядаються їх власниками як перспективний напрямок розвитку підприємства торгівлі, реалізація якого надає можливість оптимізувати асортимент і стратегію ціноутворення, чинить позитивний вплив на імідж і репутацію, служить інструментом емоційного залучення покупців і підвищення їх лояльності, сприяє диференціації підприємства від конкурентів. За цих умов виникає необхідність обґрунтування методичного інструментарію для прийняття рішень щодо розвитку ВТМ підприємствами торгівлі.

Метою статті є обґрунтування методичних підходів до оцінювання перспектив впровадження

та розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі та ранжування асортиментних груп товарів для оптимізації їх портфеля. Для досягнення мети досліджено стратегії формування ВТМ, практику позиціонування ВТМ підприємств торгівлі, методи структуризації портфеля ВТМ і систематизації асортиментних груп.

Дослідження літературних джерел з проблематики управління власними торговими марками підприємств торгівлі свідчить про пріоритетність питань щодо формування стратегії та обґрунтування методичного інструментарію для прийняття рішень щодо розвитку ВТМ. Щодо формування стратегії ВТМ, слід відзначити відсутність загально визначення поняття «стратегія власних торгових марок». Здебільшого використовується поняття «стратегія роздрібного брендингу» [5] як «...генеральна спрямованість інтегрованих заходів брендингу роздрібною компанією, дотримання якої в довгостроковій перспективі в умовах змін, що відбуваються на ринку, та за наявних ресурсів здатне привести до реалізації поставлених цілей за рахунок створення конкурентних переваг [5, с. 269]. У своєму дослідженні Старов С. О. [5, с. 172] зазначає, що роздрібний брендинг набуває форми товарного (власна торгова марка) та корпоративного (бренд ритейлера) роздрібного брендингу.

Водночас спостерігаємо відсутність у фаховій літературі єдиного підходу до обґрунтування стратегії ВТМ і систематизації їх видів. Щодо загальних засад формування стратегій ВТМ, зазначимо, що для визначення особливостей розвитку *private label* фахівці використовують сукупність характеристик (за ціною ознакою, товарною категорією, вигодою від придбання товарів) або обирають узагальнюючу характеристику на основі матричних методів.

Найбільшого розповсюдження серед дослідників набув підхід до обґрунтування стратегії ВТМ, який базується на побудові збалансованого портфеля власних торгових марок, що потребує його сегментації за ціновою ознакою, за категоріями товарів або за вигодою від їх придбання [6–11].

Сегментація за ціновою ознакою дозволяє виокремити в портфелі ВТМ декілька торгових марок у різних цінових сегментах: нижньому, середньому та преміальному. Карпенко Ю. М. [10, с. 380] дослідив особливості сегментів ВТМ торговельного підприємства. Нижній ціновий сегмент утворюють товари базового асортименту (молоко, борошно, цукор, крупи), що не мають особливих вимог. Товари середнього цінового сегмента характеризуються значним підвищенням якості порівняно з ВТМ нижнього цінового сегмента, вони забезпечують основний обсяг продажу в супермаркетах. Товари власних торгових марок, що належать до преміального сегмента, мають унікальні властивості, які визначаються не лише високою якістю товару, а й унікальністю самих властивостей. Агеев С. В. визначає їх як «обмежені за обсягом та ексклюзивні за змістом» [12, с. 260].

Так, найбільша в Україні за кількістю магазинів торговельна мережа «АТБ» активно розвиває напрям ВТМ. Частка власних торгових марок в асортименті торговельної мережі на даний час складає 24%. Товари ВТМ представлені практично в усіх товарних категоріях підприємства, що орієнтовані на різні цінові сегменти та займають 25% у загальному товарообігу підприємства [2]. Перший (високий) ціновий рівень – продукція з маркуванням «De Luxe Foods & Goods Selected», якою позначають елітні імпортні товари. Другий рівень – ТМ «Спецзамовлення «АТБ»». Третій (середній) ціновий рівень – продукція торгової марки «Своя лінія», четвертий – бренд «Розумний вибір», товари якого є найдешевшими [4]. Як відзначено у праці [10], застосування різних цінових сегментів дає можливість ритейлеру конкурувати з жорсткими дискаунтерами та брендами виробників.

Сегментація за товарною категорією передбачає просування окремої ВТМ у кожній товарній категорії, що дає можливість донести до споживача унікальну асоціацію з брендом і переваги, які компанія надає своїм клієнтам у цій категорії. Такий різновид сегментації Бровченко В. А. [9, с. 147] рекомендує використовувати у випадку, коли відсутній помітний зв'язок між іміджем бренду ритейлера і товарною категорією, що просувається.

Чернишова А. М., Калугіна С. А., Красюк І. М., Шульдешов А. С. [8; 13] пропонують до розгляду такі стратегії товарних категорій: стратегію заміни лідера, лояльності, заміщення та демпінгу. Стратегія заміни лідера застосовується з метою заміщення торгової марки виробника товаром ВТМ, що володіє унікальними властивостями («марка-лідер»), завдяки наявності сильного бренду як продукту, так і роздрібної

мережі. Стратегія лояльності застосовується, коли торговельна мережа пропонує споживачу товари виробника і товари ВТМ. Для забезпечення лояльності власним торговим маркам торговельна мережа використовує нецінові методи конкурентної боротьби. Стратегія заміщення використовується, якщо мережа не має товарів із сильним брендом, а тому товари під маркою мережі здатні витіснити марки виробників у категоріях товарів зі слабкими брендами. Відповідно до стратегії демпінгу власні марки створюються в будь-якій товарній категорії як найдешевший товар.

Сегментація за вигодою від придбання товарів дає можливість створювати бренди, ґрунтуючись на специфічних потребах покупців, незалежно від цінової ознаки та категорії. Наприклад, зростаючий інтерес споживачів до органічних продуктів сприяв появі багатьох торгових марок органічно чистої, здорової їжі.

Так, у торговельній мережі АТБ під власною торговою маркою «Спецзамовлення «АТБ»» представлені молочні продукти від фермерських господарств з молока вищого гатунку, ковбасні вироби, виготовлені за ДСТУ, натуральне згущене молоко. Підприємство планує розвиток ВТМ з акцентом на інноваційні товари в категорії «фреш», пріоритетним напрямом вважає випуск товарів для здорового харчування: без вмісту пальмового масла, шкідливих барвників, харчових добавок і консервантів [2].

Комплексне застосування стратегій сегментації ринку, визначених за ціновою ознакою, товарною категорією та вигодою від придбання товарів ВТМ, дозволило дослідникам [6–8; 11] визначити три основні стратегії розвитку портфеля ВТМ: стратегію демпінгу, стратегію заміщення конкурента, стратегію розширення бренду.

Стратегія демпінгу передбачає швидке та повне витискання слабких торгових марок виробників за рахунок кращої цінової пропозиції. Товари власних торгових марок коштують дешевше за рахунок зниження їх собівартості, що можливо завдяки ефекту економії на масштабах (великі замовлення, зростання мереж), знижкам, які надають постачальники за обсяги продукції, скороченню транзакційних витрат (ефективне управління рухом товарів), зменшенню витрат на просування (відмова від масових комунікацій, організація реклами та заходів стимулювання збуту в місцях продажу). Стратегія застосовується в умовах значного зниження платоспроможного попиту споживачів, задля вдосконалення товарного асортименту або під час впровадження нового товару дискаунтера; охоплює товари ВТМ низького цінового сегмента. Використання бренду торговельної мережі для товарів ВТМ нижчого цінового сегмента доцільно лише для просування дискаунтерів.

Стратегія заміщення конкурента передбачає фізичну заміну продукту-лідера в тій асортиментній

категорії, в якій у споживача немає звички споживати конкретні товари або обирати певні марки. Як правило, це товари звичного та зрозумілого для покупця призначення, які споживають за усвідомленої необхідності (бакалія, хлібобулочні вироби, заморожені та консервовані продукти тощо). Стратегія застосовується в разі виникнення специфічних потреб споживачів до товарів та брендів та розповсюджується на товари з унікальними споживчими властивостями (кефір для зміцнення імунітету), товари демонстративного споживання і товари гедоністичного споживання (продукти, що використовуються для власного задоволення або не обов'язкові в повсякденному житті – алкогольні напої, кондитерські вироби, делікатеси). Зазначену стратегію доцільно використовувати в середніх і високих цінових сегментах. Виникає можливість забезпечити продаж товару власної торгової марки відповідної якості, але за ціною відомого бренду, додатково забезпечивши зростання прибутку торговельного підприємства, оскільки націнка залишається незмінною, а витрати обігу зменшуються. Заміна у свідомості споживача марки виробника можлива у випадку, якщо роздрібна мережа має сильний бренд як продукту, так і самої роздрібною мережі.

Стратегія розширення бренду передбачає синергію бренду торговельного підприємства та власної торгової марки. Бренд торговельної мережі забезпечує зростання продажів власної торгової марки, а власна торгова марка посилює бренд торговельного підприємства.

Структура та обсяг портфеля визначається стратегічним баченням щодо розвитку ВТМ. Проведений аналіз засвідчив, що загальний напрям розвитку ВТМ формується в межах загальних стратегій розвитку власних торгових марок, що формалізуються як стратегія демпінгу, копіювання та пропозиції товарів з доданою цінністю (табл. 1).

Проведений аналіз свідчить, що основним методичним інструментарієм під час обґрунтування рішень щодо управління ВТМ, їх розвитку, формування та оптимізації складу певних торгових марок є матричні методи, представлені методами портфельного та економічного аналізу, сегментації ринку. Підтвердженням цього є розробки, наведені у працях [18–20], у яких проблематика формування збалансованого портфеля власних торгових марок вирішується з використанням моделей структурного аналізу Д. Аакера, марочного портфеля Н. Кумара, збалансованого портфеля на рівні асортиментних позицій [18, с. 77], ABC-XYZ-аналізу, матриць BCG, Дібба – Симкіна [19], характеристик конкурентних переваг і ринкової сили товарів [20, с. 34].

Проведений аналіз стратегій ВТМ, варіантів щодо позиціонування *private label* і методичних засад оцінювання їх збалансованості й ефективності формування дає можливість обґрунтування інструмен-

тарію щодо розвитку власних торгових марок за різного рівня прийняття рішень щодо управління ними. З цього приводу відмітимо, що питання щодо ВТМ формуються в рамках реалізації ділової та функціональної стратегій підприємства торгівлі, що зумовлює два рівні обґрунтування управлінських рішень, а саме: в рамках ділової стратегії підприємства – прийняття рішень щодо розвитку ВТМ як напряму діяльності в рамках забезпечення конкурентних позицій підприємства торгівлі; в рамках функціональної стратегії підприємства – обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку портфеля торгових марок підприємства торгівлі. Відзначимо особливості обґрунтування вказаних управлінських рішень щодо ВТМ.

Обґрунтування перспектив розвитку ВТМ на підприємстві торгівлі. Завданням цього етапу управління *private label* є встановлення передумов і визначення загального напрямку дій щодо розвитку ВТМ на підприємстві торгівлі. Це передбачає встановлення конкурентних позицій ВТМ порівняно з іншими напрямками діяльності в рамках забезпечення продажів підприємства та визначення перспектив його розвитку, враховуючи чинники зовнішнього середовища.

Для визначення позицій ВТМ порівняно з іншими видами діяльності в рамках реалізації стратегії продажів підприємства торгівлі рекомендовано оцінювання цього напрямку бізнесу з використанням матриць Дібба – Симкіна та модифікованої матриці BCG. Розрахунки слід здійснювати в такій послідовності:

1. *Визначити показники продажу та маржинального прибутку за ВТМ та іншими видами основної діяльності* (реалізація товарів виробників, товарів власного імпорту, власного виробництва).

2. *Визначити позицію ВТМ та інших видів основної діяльності в модифікованій матриці Дібба – Симкіна.* Під час побудови матриці доцільно використання показників динаміки товарообороту та прибутку. Враховуючи варіанти значень і співвідношення між вказаними показниками, висновки за результатами позиціонування такі (табл. 2).

3. *Визначити позицію ВТМ та інших видів основної діяльності в модифікованій матриці BCG.* Під час побудови матриці доцільно дотримання таких рекомендацій:

- ✦ для визначення частки ВТМ у загальному обсягу продажів підприємства торгівлі урахувати продажі товарів виробників, товарів власного імпорту, власного виробництва;
- ✦ для визначення динаміки продажів ВТМ урахувати показники за попередній період;
- ✦ для виділення квадрантів матриці за темпом зростання використати дані щодо темпу змін продажів за підприємством;
- ✦ під час виділення квадрантів матриці за показником частки продажів у загальному об-

Стратегічне бачення власних торгових марок за підприємствами торгівлі

Підприємство торгівлі	Стратегічне бачення власних торгових марок
Фуршет	Private label «Фуршет» – це продукція, яку пропонує мережа магазинів сімейної покупки «Фуршет» під власною торговою маркою ТМ «Фуршет». Продукція під ТМ «Фуршет» відрізняється поєднанням високої якості та відмінної ціни. ТМ «Народна» – якісна продукція за мінімальною ціною. Ми прагнемо запропонувати якісні товари якомога ширшому колу покупців, незалежно від їх купівельних можливостей. Саме з цієї думкою ми створили ТМ «Народна» – бренд, який пропонує якісні товари за мінімальною ціною. ТМ «Народна» дає можливість придбати якісні товари широкого асортименту тим, хто не хоче, або не має змоги переплачувати за відомі торгові марки
Сільпо	Ми продаємо в «Сільпо» 35 тисяч товарів, з яких 2 тисячі – наші власні торгові марки. Ми створюємо їх, щоб ви купували перевірені продукти, побутову хімію, речі для дому та відпочинку і дитячі товари за найнижчими цінами
Велмарт	ХітПродукт – основна торгова марка компанії, спрямована на максимальне задоволення потреб покупців і представлена майже в усіх товарних категоріях. Це якісний продукт за привабливою ціною, який активно конкурує з відомими брендами. ТМ № 1 – одна із основних торговельних марок компанії. Володіє широким асортиментом в категоріях фуд і нонфуд, яка максимально задовольняє базові потреби покупців та відповідає всім стандартам якості. Продукція ТМ «№ 1» дає гарантію, що даний товар є найдешевшим у своїй товарній категорії
Рукавичка	Частину товарів виготовляємо самі, щоб тобі було з чого обирати і не переплачувати за доставку чи бренд. А ще це завжди якісно, бо товари потрапляють на полиці швидше. Молочні продукти, консерви, солодощі, побутова хімія, дитячі товари, речі для дому та відпочинку – шукай нашу продукцію в кожному відділі. Під брендом «Традиція» ми випускаємо товари середнього сегмента. Найкраще – не завжди означає найдорожче, скуштуй і переконайся в цьому! Вже більше 40 різних товарів даного бренду на полицях «Рукавички»! Під брендом «Кухарочка» шукай масло, олію, крупи, цукор, консерви і ще 120 різних продуктів за доступними цінами від нашої ТМ. Хочемо, щоб у кожній групі товарів можна було платити за якість, а не за бренд. Шукай ТМ «То є Просто» на полицях супермаркету «Рукавичка». Лінійка складається з товарів першої необхідності за доступною ціною. Загальний дизайн пакування має пряму асоціацію з економією, проте його не соромно класти в кошик

Джерело: складено на основі [14–17].

Таблиця 2

Варіанти та висновки за результатами аналізу BTM

Варіант значень та співвідношення показників				
$\begin{cases} T_{TO} \geq 1 \\ T_{ВП} \geq 1 \\ T_{ВП} \geq T_{TO} \end{cases}$	$\begin{cases} T_{TO} \geq 1 \\ T_{ВП} \geq 1 \\ T_{ВП} < T_{TO} \end{cases}$	$\begin{cases} T_{TO} < 1 \\ T_{ВП} \geq 1 \end{cases}$	$\begin{cases} T_{TO} \geq 1 \\ T_{ВП} < 1 \end{cases}$	$\begin{cases} T_{TO} < 1 \\ T_{ВП} < 1 \end{cases}$
Рекомендації				
Діяльність потребує підтримки	Необхідно визначити можливості підвищення маржинальності діяльності	Необхідно визначити можливості підвищення обсягів діяльності	Необхідно визначити можливості підвищення прибутку за видом діяльності	Необхідний поглиблений аналіз діяльності на предмет доцільності її здійснення

Умовні позначення: T_{TO} – темп змін товарообороту, %; $T_{ВП}$ – темп змін валового прибутку.

Джерело: авторська розробка.

сягу реалізації урахувати динаміку цього показника (унаслідок об'єктивних причин щодо структури продажів визначення частки продажів у загальному обсягу реалізації недоречно).

4. *Узагальнити результати та зробити висновки щодо доцільності розвитку ВТМ у рамках забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі.* Під час реалізації цього етапу значущим є урахування загальних цільових настанов діяльності підприємства торгівлі. Якщо ключовими є фінансові аспекти діяльності у прийнятті рішень щодо ВТМ, приймаються результати позиціонування за матрицею Дібба – Симкіна, в іншому випадку характер стратегічного рішення визначається потраплянням ВТМ до певного квадранта матриці BCG.

Аля визначення перспектив розвитку ВТМ рекомендовано використання результатів оцінювання сприятливості зовнішнього середовища в поєднанні з оцінкою готовності підприємства до розвитку ВТМ. Розрахунки пропонується здійснити в такій послідовності:

1. *Визначити сприятливість/несприятливість зовнішнього середовища для розвитку ВТМ.* Для оцінювання зовнішнього середовища рекомендовано використання PEST-аналізу та урахування тенденцій щодо розвитку певного сегмента ринку відносно ВТМ. Для визначення характеру впливу зовнішнього середовища на розвиток власних торгових марок доцільно використати показники захищеності власних торгових марок, динаміки інфляції, доходів населення, змін у структурі витрат населення, ставлення до власних торгових марок, обсягу ринку ВТМ, його динаміки. Характер і динаміка вказаних показників є підставою для визначення характеру впливу зовнішнього середовища на розвиток ВТМ (позитивний ($z = +1$) та негативний ($z = -1$)). Крім характеру впливу, необхідно також урахувати значущість певного чинника для розвитку ВТМ. Для цього рекомендовано використання методу парних порівнянь, основу якого становить матриця z_i , сформована за таких умов:

$$\left\{ \begin{array}{l} z_i = 1, \text{ якщо } z_n = z_m \\ z_i = 0, \text{ якщо } z_n < z_m \\ z_i = 2, \text{ якщо } z_n > z_m \end{array} \right\} \quad (1)$$

Значення 1, 0, 2 відповідають рівнозначності (1) зовнішніх чинників, меншій (0) або більшій (2) їх значущості порівняно з іншими. Значущість одиничного показника, що відображає вплив зовнішнього середовища, визначити за формулою:

$$w_i = \frac{2 \cdot (n - i + 1)}{n \cdot (n + 1)}, \quad (2)$$

де n – кількість показників; i – ранг за n -м показником.

Для оцінювання сприятливості/несприятливості зовнішнього середовища рекомендовано викорис-

тання інтегрального показника впливу зовнішнього середовища (Z), формула розрахунку якого така:

$$Z = \sum_{i=1}^n z_i \cdot w_i. \quad (3)$$

Умови для оцінювання такі: значення $Z > 0$ означає, що зовнішнє середовище є сприятливим, $Z < 0$ – несприятливим щодо розвитку ВТМ. Якщо $Z = 0$, то це є відображенням ситуації з однаковим рівнем сприятливості та несприятливості зовнішнього середовища до ВТМ.

2. *Визначити готовність підприємства до розвитку ВТМ.* Для визначення готовності до розвитку ВТМ рекомендовано використання методу бальної оцінки за характеристиками організаційних, технологічних і ресурсних аспектів діяльності підприємства торгівлі щодо ВТМ. Об'єктом оцінювання організаційних можливостей є досвід та успішність менеджменту підприємства в реалізації проектів щодо впровадження власної торгової марки у практику діяльності, враховуючи етапи її розроблення, реєстрації, організації виробництва товарів, позиціонування та просування на ринку. Технологічні аспекти пов'язані з вирішенням питань щодо вибору виробників для виробництва товарів ВТМ, тому об'єктом оцінювання технологічних можливостей виробництва ВТМ є надійність підприємств-виробників щодо забезпечення якості та обсягів виробництва продукції, тривалості контрактів з ними. Ресурсна готовність підприємства торгівлі до розвитку ВТМ пов'язана з оцінкою достатності коштів для реалізації інвестиційного проекту в разі, що розробка ВТМ здійснюється сторонньою організацією, та рівня фінансової міцності – якщо підприємства реалізує такий проект власними силами. Для узагальненої оцінки готовності підприємства торгівлі до розвитку ВТМ рекомендовано розрахувати відповідний коефіцієнт, який визначається як співвідношення фактичної кількості балів за вказаними складовими готовності підприємства до впровадження ВТМ до їх максимального значення. Формула для розрахунку коефіцієнта готовності підприємства до впровадження ВТМ така:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n B_i^{\phi}}{\sum_i B_i^{\max}}, \quad (4)$$

де K – готовність підприємства до впровадження ВТМ, коефіцієнт;

B_i^{ϕ} – готовність підприємства до впровадження власних торгових марок за i -ю характеристикою, бал, фактичний;

B_i^{\max} – готовність підприємства до впровадження власних торгових марок за i -ю характеристикою, бал, максимальний.

Умови для оцінювання такі: значення K від 0 до 0,33 означає низьку, від 0,34 до 0,66 – середню від 0,67 до 1,0 – високу готовність підприємства до розвитку ВТМ.

3. *Зробити висновок щодо інвестування розвитку ВТМ.* Поєднання інформації щодо сприятливості/несприятливості зовнішнього середовища та готовності підприємства торгівлі до впровадження ВТМ у практику діяльності дозволяє визначити характер управлінських рішень щодо цього напрямку діяльності, а саме: активне інвестування у розвиток ВТМ у разі сприятливого зовнішнього середовища та високого рівня готовності підприємства до такої діяльності; відмова від інвестування коштів у розвиток ВТМ та поступове скорочення ресурсного забезпечення цього виду діяльності в разі низької готовності підприємства до її реалізації та несприятливих зовнішніх умов; помірковане інвестування розвитку ВТМ з урахуванням ризиків діяльності з підвищення готовності підприємства торгівлі до впровадження ВТМ.

На рівні реалізації функціональних стратегій актуальним є обґрунтування рішень щодо оптимізації портфеля ВТМ на основі комплексної оцінки асортиментних груп торгових марок, що його формують. Для цього рекомендовано використання матриць ВСГ та Дібба – Симкіна в комплексі з характеристиками конкурентоспроможності асортиментних груп порівняно з аналогічними групами підприємств-виробників і торговельних підприємств-конкурентів. Послідовність розрахунків така:

1. Визначити перелік власних торгових марок за підприємством торгівлі.

2. У рамках кожної торгової марки сформувати матрицю з ключовими характеристиками асортиментних груп товарів, що входять до складу торгової марки. Під час формування цієї матриці використати такі показники:

- ✦ частка певної асортиментної групи в загальному обсягу реалізації товарів торгової марки;
- ✦ динаміка реалізації певної асортиментної групи в загальному обсягу реалізації товарів торгової марки;
- ✦ маржинальність товарів певної асортиментної групи;
- ✦ коефіцієнт конкурентоспроможності асортиментної групи за показниками якості, ціни, широти асортименту товарів порівняно з асортиментом аналогічної групи товарів торгової марки торговельних підприємств-конкурентів;
- ✦ коефіцієнт конкурентоспроможності асортиментної групи за показниками якості, ціни, широти асортименту товарів порівняно з асортиментом аналогічної групи товарів торгової марки підприємств-виробників.

3. Визначити комплексний показник привабливості асортиментної групи. Для цього використати метод стандартизації показників з подальшою їх згортокою до комплексного показника, що характеризуватиме привабливість асортиментної групи з точки зору активності інвестування в її розвиток. Формули для стандартизації показників такі:

$$r = \frac{a_{\text{факт}}}{a_{\text{max}}}; \quad (5)$$

$$r = \frac{a_{\text{min}}}{a_{\text{факт}}}; \quad (6)$$

де r – стандартизований показник, коефіцієнт;

$a_{\text{факт}}$ – значення показника, фактичне;

a_{max} – значення показника, максимальне.

a_{min} – значення показника, мінімальне.

Якщо показник належить до групи показників-стимуляторів, розрахунок коефіцієнта здійснюється за формулою (5); якщо показник належить до групи показників-дестимуляторів – за формулою (6). Комплексний показник привабливості асортиментної групи розраховується за формулою:

$$R = \sqrt{\sum_{i=1}^n r_i^2}, \quad (7)$$

де R – комплексний показник привабливості асортиментної групи, коефіцієнт; n – кількість показників.

4. *Здійснити ранжування асортиментних груп.* На підставі комплексних показників привабливості здійснити ранжування асортиментних груп, що реалізуються під певною торговою маркою. Подальше рішення щодо розширення, скорочення або збереження без змін переліку асортиментної пропозиції в рамках торгової марки визначатиметься менеджером з урахуванням відповідності розвитку торгової марки її цілям і загальній концепції підприємства щодо розвитку ВТМ.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано методичні підходи до визначення перспектив впровадження та розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі та ранжування асортиментних груп товарів для оптимізації їх портфеля.

Для встановлення перспектив впровадження та розвитку власних торгових марок підприємства торгівлі розроблено методичний підхід, який базується на використанні матриць Дібба – Симкіна, модифікованої матриці ВСГ, PEST-аналізі, методів бальної оцінки й адитивного згортання та передбачає визначення доцільності інвестування в розвиток ВТМ за результатами оцінювання конкурентних позицій діяльності щодо ВТМ порівняно з іншими видами поточної діяльності, сприятливості зовнішнього середовища та готовності підприємства торгівлі до цього виду діяльності.

Для ранжування асортиментних груп товарів ВТМ і оптимізації їх портфеля обґрунтовано методичний підхід, в основу якого покладені матричні методи (матриця Дібба – Симкіна, модифікована матриця ВСГ), коефіцієнтний, експертної оцінки, адитивного згортання. Реалізація цього методичного підходу дозволяє визначити ієрархію асортиментних груп товарів у складі товарної марки за сукупністю показників (частка та динаміка асортиментної групи в загальному обсязі реалізації товарів торгової марки, маржинальність товарів, конкурентоспроможність асортиментної групи за показниками якості, ціни, широти асортименту товарів порівняно з асортиментом товарів торгової марки торговельних підприємств-конкурентів і підприємств-виробників), що підвищує об'єктивність управлінського рішення щодо оптимізації портфеля ВТМ підприємства торгівлі. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. METRO. URL: <https://www.metro.ua/about-metro>
2. «АТБ-Маркет» успішно розвиває власні торгові марки. URL: <https://atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/atb-market-uspishno-rozvyvaie-vlasni-torgovi-marki-44>
3. КЛАСС. URL: <https://klassmarket.ua/supermarkets>
4. Як українські торгові мережі нарощують частку власних торгових марок. URL: <https://rau.ua/novyni/chastka-vlasnih-torgovih-marok/>
5. Старов С. А. Управление собственными торговыми марками розничных сетей. СПб. : Высшая школа менеджмента, 2013. 492 с.
6. Башук Т. А., Васильева А. А. Стратегии повышения эффективности брендов розничных сетей // Актуальные проблемы современного регионоведения : сборник материалов международной научно-практической конференции (г. Курск, 7 ноября 2015 г.). Курск : Инвестсфера, 2015. С. 48–52.
7. Безпарточний М. Г. Private Label як маркетинговий інструмент збільшення обсягів товарообігу торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 2. Т. 2. С. 71–75. URL: http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2331/1/Bezpartochyi_Private_Label_ukr.Pdf
8. Чернышева А. М. Основные стратегии продвижения товаров под частными марками. *Проблемы современной экономики*. 2008. № 1. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1828>
9. Бровченко В. А. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 143–148. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5638/1/28_kpi_2010_7.pdf
10. Карпенко Ю. М. Тенденції розвитку Private Label на українському ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. № 13. С. 377–385. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80355>
11. Как сформировать комплексный портфель Private Label сети // TradeMasterGroup. 24.10.2014. URL: <https://trademaster.ua/articles/110409>

12. Агеев С. В., Колмаков А. Н. Частные торговые марки Private Label – инструмент в борьбе за выживание. *Вестник Тамбовского университета. Серия «Гуманитарные науки»*. 2006. № 4. С. 257–260.
13. Красюк И. Н., Калугина С. А., Шульдешов А. С. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях : монография. М. : Дашков и К°, 2015. 172 с.
14. Сільпо. Власні торгові марки. URL: <https://silpo.ua/about/own-brands>
15. Фуршет. Власні торгові марки. URL: <https://furshet.ua/own-brand>
16. Велмарт. Власні торгові марки. URL: <http://velmart.ua/stm/>
17. Рукавичка. Власні торгові марки. URL: <https://rukavychka.ua/advantages/vlasni-torgovi-marky/>
18. Старов С. А., Габисов А. А., Шостка А. А., Черенков В. И. Формирование сбалансированного портфеля собственных торговых марок розничной сети «Лента». *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент*. 2012. № 1. С. 76–108.
19. Мішустіна Т. С., Чехранова Т. О. Дослідження товарної політики підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3082>
20. Гаврилишин В. В., Олексин І. І. Окремі аспекти управління асортиментом продовольчих товарів у провідних роздрібних мережах. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 24. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-04>

REFERENCES

- “«АТБ-Маркет» успішно розвиває власні торгові марки” [ATB-Market Successfully Develops Its Own Brands]. <https://atb.ua/section/novini-korporatsiyi-4/article/atb-market-uspishno-rozvyvaie-vlasni-torgovi-marki-44>
- Ageyev, S. V., and Kolmakov, A. N. “Chastnyye torgovyye marki Private Label - instrument v borbe za vyzhivaniye” [Private Labels Private Label Is a Tool in the Struggle for Survival]. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya «Gumanitarnyye nauki»*, no. 4 (2006): 257-260.
- Bashuk, T. A., and Vasileva, A. A. “Strategii povysheniya effektivnosti brendov roznichnykh setey” [Strategies to Improve the Efficiency of Retail Brands]. *Aktualnyye problemy sovremennogo regionovedeniya*. Kursk: Investsfera, 2015. 48-52.
- Bezpartochnyi, M. H. “Private Label yak marketynhoviy instrument zbilshenniya obsiahiv tovaroobihu torhovelnykh pidpriemstv” [Private Label as a Marketing Tool to Increase the Volume of Trade Enterprises]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 2, vol. 2 (2014): 71-75. http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2331/1/Bezpartochyi_Private_Label_ukr.Pdf
- Brovchenko, V. A. “Vlasni torhovi marki v rozdrubnii torhivli” [Own Brands in Retail]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «KPI»*, no. 7 (2010): 143-148. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5638/1/28_kpi_2010_7.pdf

- Chernysheva, A. M. "Osnovnyye strategii prodvizheniya tovarov pod chastnymi markami" [The Main Strategies for Promoting Private Label Products]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 1 (2008). <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1828>
- "Furshet. Vlasni torhovi marky" [Furshet. Own Trademarks]. <https://furshet.ua/own-brand>
- Havrylyshyn, V. V., and Oleksyn, I. I. "Okremi aspekty upravlinnia asortymentom prodovolchyykh tovariv u providnykh rozdribnykh merezhakh" [Specific Aspects of Food Products Range Management in Leading Retail Networks]. *Pidpriumnytstvo i torhivlia*, no. 24 (2019): 31-36. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-24-04>
- "Kak sformirovat kompleksnyy portfel Private Label seti" [How to Form a Comprehensive Portfolio of Private Label Chains]. TradeMasterGroup. October 24, 2014. <https://trademaster.ua/articles/110409>
- Karpenko, Yu. M. "Tendentsii rozvytku Private Label na ukrainskomu rynku" [Private Label Trends in Ukrainian Market]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, no. 13 (2016): 377-385. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80355>
- KLASS. <https://klassmarket.ua/supermarkets>
- Krasyuk, I. N., Kalugina, S. A., and Shuldeshov, A. S. *Aspekty konkurentosposobnosti i upravleniya sobstvennymi togovymi markami na roznichnykh togovykh predpriyatiyakh* [Aspects of Competitiveness and Private Label Management in Retail Outlets]. Moscow: Dashkov i K°, 2015.
- METRO. <https://www.metro.ua/about-metro>
- Mishustina, T. S., and Chekhranova, T. O. "Doslidzhennia tovarnoi polityky pidpriumstva kharchovoi promyslovosti yak osnova yii optymizatsii" [Investigation of Commercial Policy the Food Industry as a Basis for Its Optimization]. *Efektivna ekonomika*, no. 5 (2014). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3082>
- "Rukavychka. Vlasni torhovi marky" [Rukavychka. Own Trademarks]. <https://rukavychka.ua/advantages/vlasni-torgovi-marky/>
- "Silpo. Vlasni torhovi marky" [Silpo. Own Trademarks]. <https://silpo.ua/about/own-brands>
- Starov, S. A. et al. "Formirovaniye sbalansirovannogo portfelya sobstvennykh togovykh marok roznichnoy seti «Lenta»" [Formation of a Balanced Portfolio of Own Brands of the Retail Network "Lenta"]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8. Menedzhment*, no. 1 (2012): 76-108.
- Starov, S. A. *Upravleniye sobstvennymi togovymi markami roznichnykh setey* [Management of Private Brands of Retail Chains]. St. Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta, 2013.
- "Velmart. Vlasni torhovi marky" [Velmart. Own Trademarks]. <http://velmart.ua/stm/>
- "Yak ukrainski torhovi merezhi naroshchuiut chastku vlasnykh torhovykh marok" [How Ukrainian Retail Chains are Increasing the Share of Their Own Brands]. <https://rau.ua/novyni/chastka-vlasnih-torgovih-marok/>