

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.50>

УДК 339.13.339.378

А. Ю. Моголова,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-9505>

Ю. В. Шатова,

*студентка 4-го курсу спеціальності «Маркетинг»,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1821-1518>

МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ РОЗВИТКУ ВЛАСНИХ ТОРГОВИХ МАРОК У ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

A. Mohylova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and International Management,
Oles Honchar Dnipro National University*

Y. Shatova,

*6th year student majoring in "Marketing",
Oles Honchar Dnipropetrovsk National University*

OPPORTUNITIES AND RISKS OF DEVELOPING OWN BRANDS IN THE ACTIVITIES OF TRADING COMPANIES

У статті досліджено сучасні підходи до розвитку власних торгових марок (VTM) у структурі роздрібної торгівлі як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності ритейлерів в умовах економічної нестабільності та посилення споживчого прагматизму. На основі аналізу актуальних джерел та емпіричних даних висвітлено трансформацію сприйняття VTM — від бюджетної альтернативи до повноцінних брендів з високим рівнем якості, довіри й емоційної цінності. Встановлено, що в умовах кризи, інфляційного тиску та зростаючої стандартизації товарних ринків, власні марки дозволяють формувати унікальний асортимент, оптимізувати витрати, зміцнювати лояльність споживачів, будувати бренд-екосистеми та ефективно диференціюватися на ринку.

Розглянуто ключові чинники ефективного впровадження VTM: від логістичних і маркетингових рішень до якості партнерства між ритейлером і виробником. Особливу увагу приділено аналізу тристоронньої взаємодії в ланцюзі створення цінності «ритейлер — виробник — споживач», де ритейлер виступає координатором, а також носієм основних репутаційних ризиків. Акцентовано на можливостях і загрозах для всіх учасників процесу: зокрема, проаналізовано ризики маржинального тиску на виробника, втрати впізнаваності бренду, порушення стандартів якості, конфлікт інтересів із зовнішніми брендами та виклики ефективної комунікації зі споживачем. Доведено, що реалізація стратегії VTM потребує комплексного управління якістю, позиціонуванням, бренд-комунікацією, адаптивністю до ринкових змін і прозорості бізнес-процесів.

Крім того, підкреслено, що потенціал VTM в Україні зростає завдяки раціоналізації споживання, активному пошуку оптимального співвідношення «ціна/якість», зміні пріоритетів молододі аудиторії, поширенню культури розумного споживання та попиту на індивідуалізований товарний досвід. Визначено ключові бар'єри просування VTM у преміум-сегментах, серед яких — стереотипи щодо якості, обмежений емоційний капітал брендів торговельних мереж, а також брак інноваційної айдентики. Акцентовано

на необхідності розробки унікального дизайну, інвестицій у бренд-архітектуру, ESG-комунікацію та інструменти довіри.

Зроблено висновок, що сталий розвиток ВТМ можливий лише за умов глибокої інтеграції інтересів ритейлера, виробника та споживача, а також стратегічного балансу між економічною вигодою та супутніми ризиками — операційними, соціальними, комунікаційними. Розвиток ВТМ має спиратися на аналітичну модель управління брендом, гнучкі підходи до адаптації в умовах цифрової трансформації та потребує подальших досліджень у сфері поведінкової економіки, локалізації бренд-досвіду та крос-канальної дистрибуції.

The article examines modern approaches to the development of private labels in the retail trade structure as a strategic tool for increasing the competitiveness of retailers in the context of economic instability and growing consumer pragmatism. Based on the analysis of relevant sources and empirical data, the article highlights the transformation of the perception of STMs - from a budget alternative to full-fledged brands with a high level of quality, trust and emotional value. It is established that in the context of the crisis, inflationary pressures and growing standardization of commodity markets, private labels allow to form a unique assortment, optimize costs, strengthen consumer loyalty, build brand ecosystems and effectively differentiate in the market.

The key factors for the effective implementation of private label are considered: from logistics and marketing solutions to the quality of partnership between the retailer and the manufacturer. Particular attention is paid to the analysis of tripartite interaction in the retailer-producer-consumer value chain, where the retailer acts as a coordinator and also carries the main reputational risks. The author emphasizes the opportunities and threats for all participants in the process: in particular, the risks of marginal pressure on the manufacturer, loss of brand awareness, violation of quality standards, conflict of interest with

external brands, and challenges of effective communication with the consumer are analyzed.

It is proved that the implementation of the FMCG strategy requires comprehensive management of quality, positioning, brand communication, adaptability to market changes and transparency of business processes.

In addition, it is emphasized that the potential of the FMCG in Ukraine is growing due to the rationalization of consumption, active search for the optimal price/quality ratio, changing priorities of the young audience, spreading the culture of smart consumption and demand for individualized product experience. The key barriers to the promotion of FMCG in premium segments are identified, including stereotypes about quality, limited emotional capital of retail brands, and lack of innovative identity. The author emphasizes the need to develop a unique design, invest in brand architecture, ESG communication and trust tools.

It is concluded that the sustainable development of the SFS is possible only if the interests of the retailer, manufacturer and consumer are deeply integrated, as well as a strategic balance between economic benefits and associated risks - operational, social, and communication. The development of the FSI should be based on an analytical model of brand management, flexible approaches to adaptation in the context of digital transformation, and requires further research in the field of behavioral economics, localization of brand experience, and cross-channel distribution.

Ключові слова: власні торгові марки, ритейл, брендинг, конкурентоспроможність, споживча поведінка, стратегія просування, диференціація.

Keywords: private labels, retail, branding, competitiveness, consumer behavior, promotion strategy, differentiation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її розв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У динамічному

середовищі сучасного ринку бренди стають не лише маркером якості, а й важливим елементом комунікації між виробником і споживачем. Сформовані споживчі уявлення, емоційний зв'язок із брендом, його позиціонування в інформаційному просторі — усе це безпосередньо впливає на вибір і поведінку покупця. У цих умовах брендинг перетворюється на стратегічний інструмент, що формує конкурентоспроможність компаній.

Особливе місце в цьому процесі посідають власні торгові марки — бренди товарів, що створюються на замовлення роздрібною мережі та реалізуються виключно через її фізичні торгові точки або онлайн-канали. На відміну від традиційних брендів виробника, такі товари просуваються під назвою самої мережі або під окремим брендом, права на який належать ритейлеру [3].

Власні марки дозволяють ритейлерам формувати конкурентоспроможний асортимент, адаптований до очікувань і купівельної спроможності цільової аудиторії. Крім того, вони сприяють підвищенню лояльності споживачів, забезпечують гнучкість у ціноутворенні та відкривають додаткові можливості для управління прибутковістю бізнесу. В умовах зростаючої конкуренції та стандартизації пропозицій на ринку, ВТМ стають одним із ключових стратегічних інструментів для сучасних ритейлерів [3].

Разом із тим, практичне впровадження ВТМ супроводжується низкою проблем, пов'язаних із побудовою сильного бренду, що матиме сталу довіру з боку споживача. Серед ключових викликів — слабка диференціація в дизайні й позиціонуванні, упередження щодо якості продукції, недостатній розвиток інструментів комунікації та низький рівень емоційного зв'язку з аудиторією. Це ускладнює процес формування довготривалої лояльності та знижує ефективність стратегій просування.

У контексті зростаючої ролі ВТМ на українському ринку виникає потреба у науково обґрунтованому аналізі стратегій їх розвитку, особливо на прикладі провідних мереж, таких як ТОВ «РУШ» (EVA), яка активно формує

власну екосистему брендів у різних товарних категоріях. Дослідження комплексного підходу до формування і просування власних торгових марок, що враховує сучасні виклики, поведінкові тенденції споживачів та цифрову трансформацію ритейлу, має високу практичну й наукову цінність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні тенденції розвитку роздрібної торгівлі свідчать про глибоку трансформацію споживчого сприйняття власних торгових марок. Якщо у минулому ВТМ здебільшого асоціювалися з бюджетним сегментом, спрощеною упаковкою, базовими характеристиками якості та мінімалістичним дизайном, то нині спостерігається зміщення акценту на цінність, індивідуальність і емоційне сприйняття продукту [1]. Власні марки дедалі частіше позиціонуються у середньому та навіть преміальному сегментах, відзначаючись високими стандартами виробництва, оригінальними дизайнерськими рішеннями й орієнтацією на актуальні потреби споживача. Зміни у підходах до створення та просування ВТМ висвітлені у працях таких дослідників, як Бровченко В.А. [2], Кетова Т.Б. [3], а також у спеціалізованих галузевих оглядах [1; 4–6]. Проведений аналіз наукових джерел засвідчує актуальність подальшого вивчення можливостей і ризиків розвитку ВТМ в умовах загострення конкуренції та зміни споживчих моделей поведінки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є комплексне дослідження ролі власних торгових марок у системі сучасної роздрібної торгівлі, визначення стратегічних переваг і бар'єрів їх впровадження, а також виявлення чинників, що впливають на ефективність розвитку ВТМ з урахуванням трансформації споживчих очікувань і посилення конкуренції на ринку FMCG. Особлива увага приділяється аналізу досвіду компанії ТОВ «РУШ» як одного з лідерів національного ритейлу в напрямі розвитку власних брендів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з даними Nielsen Ukraine, споживачі дедалі охочіше обирають товари ВТМ, і причина не лише у нижчій ціні. Так, справді, відсутність витрат на масштабні рекламні

кампанії дозволяє ритейлерам встановлювати вигіднішу ціну — у середньому на 5–20% нижчу за аналогічні брендові товари, а в окремих випадках — і до 40–50%. В умовах економічної нестабільності це стає визначальним фактором при ухваленні рішення про покупку [3].

Проте дешевизна вже не є єдиною перевагою. Сучасні власні марки суттєво змінюють свій вигляд і позиціонування. Virізняються продуманим дизайном, якісною сировиною та розширеним функціоналом. У продаж надходять спеціалізовані лінійки — від еко- та біопродуктів до преміальної гастрономії, наприклад, витримані сири, свіже охолоджене м'ясо або продукти для здорового харчування.

Власні бренди дедалі частіше розглядаються як інструмент диференціації самої торговельної мережі, що формує її імідж і задає стандарти якості. Іншими словами, ВТМ починають відігравати таку ж роль, як і класичні бренди — вони стають носіями цінностей, естетики та довіри [2].

Цікаво й те, як змінюється структура споживчої аудиторії ВТМ. Якщо раніше їх асоціювали з економ-сегментом і клієнтами з обмеженим бюджетом, то нині основними прихильниками стають молоді споживачі. Це покоління не має негативних асоціацій із першими, не надто якісними ВТМ, і не прив'язане до іменитих брендів. Вони мислять раціонально: головне — функціональність, якість, дизайн і адекватна ціна. Часто вони навіть не звертають уваги на те, хто виробник — ключовим є досвід використання продукту [6].

Можливість розвитку ВТМ торговельними підприємствами з розвиненою мережею збуту зумовлена низкою важливих факторів [5]:

1. *Розробка власної торгової марки передбачає значні фінансові вкладення з боку замовника, а також високий рівень професіоналізму в організації логістики, побудові ефективної моделі дистрибуції, розробці маркетингової стратегії, підборі надійних виробників і створенні внутрішньої системи контролю якості.*

2. *Ключовою передумовою для успішного впровадження ВТМ є довіра до торговельної мережі.* Якщо бренд ритейлера вже має позитивну репутацію, споживачі готові переносити цю довіру на нові продукти, представлені під його маркою. У цьому випадку ім'я супермаркету саме по собі починає виконувати функцію гаранта якості.

3. *Доцільність запуску ВТМ напряму залежить від масштабів збуту.* Власні марки ефективні лише за умови значних обсягів продажів, коли економія на маркетингу, логістиці й контролі якості справді виправдана й забезпечує рентабельність.

Попри переваги, розвиток ВТМ не завжди є доцільним. Існують ситуації, коли створення власної марки може бути економічно або стратегічно необґрунтованим [3].

Основні застереження включають:

- *Низька рентабельність* — якщо прибуток від ВТМ не перевищує дохід від реалізації брендових товарів, інвестиції можуть бути невиправданими.
- *Конфлікт із брендовою стратегією* — у випадках, коли підприємство робить ставку на широку присутність зовнішніх брендів, розвиток ВТМ може суперечити інтересам партнерів.
- *Складність у чутливих категоріях* — у сегментах із високими вимогами до довіри та безпеки (дитяче харчування, техніка) створення ВТМ є ризикованим через низьку споживчу довіру та високі бар'єри входу.

Функціонування власних торгових марок (ВТМ) відбувається у форматі тристоронньої взаємодії: торговельне підприємство — виробник — споживач.

Ця система вибудовується навколо ритейлера, який ініціює процес створення бренду, координує ключові етапи його реалізації та контролює основні ресурси — дистрибуційні канали, маркетингові інструменти й доступ до цільової аудиторії. Відповідно, ритейлер виступає не лише організатором, а й

стратегічним лідером процесу, що формує правила гри для інших учасників. Така централізація дозволяє йому гнучко адаптувати ВТМ до специфіки попиту, оперативно змінювати позиціонування бренду та здійснювати постійний моніторинг результатів.

Водночас ефективність ВТМ не зводиться виключно до організаційних можливостей ритейлера.

Ключовим чинником успіху є гармонійна взаємодія між усіма учасниками ланцюга створення цінності. Зокрема, виробник має бути здатним забезпечити стабільно високу якість, відповідність технічним характеристикам і вчасність постачання. Споживач же — сприймати ВТМ як повноцінну альтернативу традиційним брендам. Саме тому важливою умовою успішного функціонування приватних марок є узгодженість інтересів, прозорість співпраці та здатність адаптуватися до змін середовища.

Особливу роль у цьому трикутнику відіграє рівень довіри — як між ритейлером і виробником, так і між мережею та споживачем. Наявність довгострокового партнерства дозволяє уникнути виробничих збоїв, забезпечити прогнозованість якості та стабільність постачань. Для споживача ж вирішальним є імідж самої мережі: саме вона несе репутаційні ризики за продукт, що просувається під її ім'ям. У разі виникнення конфліктів, недотримання стандартів або зниження споживчої довіри, ринкова позиція ВТМ може зазнати суттєвого послаблення, а сама мережа — втратити лояльність аудиторії. Тому формування системи довготривалих, збалансованих і стратегічно орієнтованих відносин є не лише бажаним, а й необхідним елементом стійкості цієї моделі.

Окрім цього, варто звернути увагу на ще один важливий аспект — асиметрію в розподілі вигод між учасниками процесу. Хоча ВТМ позиціонується як взаємовигідна модель співпраці, на практиці основні економічні й стратегічні переваги акумулюються саме на стороні ритейлера. Це пояснюється тим, що торговельне підприємство не лише формує замовлення, а й володіє ексклюзивними правами на бренд, обирає

виробника, контролює ціноутворення, забезпечує маркетингове просування й управляє всією дистрибуцією.

Вигоди від впровадження ВТМ розподіляються нерівномірно, і найбільше з них отримує торговельне підприємство, яке, фактично, контролює весь процес. Серед основних переваг для ритейлера [4]:

- Ексклюзивність реалізації*, яка дозволяє формувати унікальний асортимент, недоступний у конкурентів.

- Збільшення товарообігу*. Продукти ВТМ стимулюють додаткові покупки, зокрема імпульсні, та залучають нових споживачів до мережі.

- Повний контроль над продуктом*. Ритейлер самостійно визначає якість, ціноутворення, обсяги виробництва та способи просування товарів.

- Гнучке реагування на потреби ринку*. Завдяки прямій взаємодії зі споживачами торговельна мережа оперативно адаптує асортимент до змін попиту.

- Оптимізація витрат на маркетинг*. Просування ВТМ зосереджується у місцях продажу, що дозволяє зменшити витрати на зовнішню рекламу.

- Зміцнення конкурентних позицій*. Унікальність асортименту надає змогу вирізнятися серед інших мереж і будувати індивідуальний бренд.

- Зниження залежності від виробників*. Власні марки зменшують вплив сторонніх постачальників і дають змогу формувати самостійний асортимент.

Розвиток власних торгових марок у діяльності торговельних підприємств супроводжується не лише стратегічними перевагами, а й низкою обмежень і ризиків, що можуть впливати на ефективність цього процесу. Одним із ключових викликів є підвищене фінансове навантаження, пов'язане зі створенням, позиціонуванням і просуванням продукції під ВТМ. До витрат належать не лише виробничі та логістичні складові, а й витрати на контроль якості, навчання персоналу, розробку айдентики та забезпечення належного рівня обслуговування [1].

Особливого значення набуває ризик репутаційних втрат. Оскільки ВТМ тісно пов'язані з ім'ям торговельної мережі, будь-які нарікання на якість або

невдоволення споживача продукцією автоматично впливають на імідж усього підприємства. У цьому контексті стає критично важливим налагодження чіткої системи контролю та зворотного зв'язку зі споживачами.

Крім того, розвиток ВТМ може ускладнити співпрацю з виробниками інших брендів. Торговельна мережа, просуваючи власний бренд, фактично вступає в пряму конкуренцію з продукцією своїх постачальників. Це може викликати напругу у партнерських відносинах і потребує делікатного балансування між розвитком власної марки та збереженням асортиментного різноманіття.

Сучасна практика розвитку власних торгових марок (ВТМ) виходить далеко за межі простого маркування товару логотипом мережі. Усе частіше йдеться про контрактне виробництво, коли незалежний виробник виготовляє продукцію на замовлення ритейлера з повним дотриманням технологій, стандартів якості й вимог замовника. Такий підхід відкриває для виробника низку стратегічних переваг: гарантоване завантаження потужностей, стабільні обсяги виробництва, економія на масштабі та відсутність витрат на просування продукції.

Однак ця модель також формує серйозну залежність від торговельної мережі. У разі, якщо понад 10% виробництва припадає на ВТМ, компанія стає вразливою до цінового тиску з боку ритейлера, втрати контролю над брендом і зниження маржинальності. До того ж, ритейлери часто встановлюють високі вимоги до якості, порушення яких може призвести до штрафів і розірвання контрактів. Особливу увагу фахівці звертають на ризик втрати впізнаваності власного бренду, адже для кінцевого споживача залишається невідомим, хто є реальним виробником продукції [3].

Доцільність розвитку власних торгових марок обумовлена не лише економічними вигодами для ритейлерів, а й реальними перевагами для споживачів. По-перше, це можливість придбати якісні товари за нижчою ціною без втрати очікуваного рівня сервісу й формату обслуговування. По-

друге, розвиток ВТМ сприяє появі нових товарних категорій, адаптованих до потреб цільової аудиторії.

Також ВТМ спрощують процес вибору завдяки впізнаваності бренду та структурованості асортименту, що економить час покупця. Акційні пропозиції та бонусні програми стимулюють повторні покупки, формуючи лояльність до мережі. Усе це перетворює власні марки на інструмент розумного споживання в умовах зміненої економічної поведінки населення.

Ключовим обмеженням для споживачів у контексті впровадження власних торгових марок є недостатня широта їх асортименту.

Власні марки зазвичай охоплюють лише базові категорії товарів повсякденного вжитку, де рішення про покупку приймається швидко і з низьким рівнем емоційної залученості.

Саме тому найвищу лояльність споживачів ВТМ в Україні демонструють у таких категоріях, за даними Nielsen (2023) [3]:

- заморожені та охолоджені продукти — 70% споживачів;
- консервовані й упаковані продукти — 70%;
- бакалія — 67%;
- молочна продукція — 63%;
- безалкогольні напої — 63%;
- паперові вироби — 59%;
- засоби для дому — 55%;
- дитяче харчування — 50%.

Водночас розширення ВТМ у преміум-сегменти або категорії з високим рівнем залучення споживачів (наприклад, косметика, одяг, техніка) відбувається повільно. Це зумовлено стійкою асоціацією між низькою ціною, спрощеним пакуванням і потенційно нижчою якістю продукції. Недовіра до бренду, відсутність чіткого позиціонування та обмежена емоційна цінність стримують розвиток ВТМ у складніших товарних нішах [5].

Для подолання цих бар'єрів необхідно вдосконалювати дизайн, забезпечувати прозорість виробництва та впроваджувати чітку комунікацію цінності продукту, зберігаючи при цьому конкурентну ціну.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Власні торгові марки (BTM) виступають не просто інструментом зниження витрат і розширення асортименту, а повноцінною складовою стратегічного управління розвитком роздрібних мереж. Вони дозволяють формувати унікальну ціннісну пропозицію, підвищувати маржинальність, зміцнювати лояльність клієнтів та адаптуватися до швидкоплинних змін у споживчих очікуваннях і кон'юктурі ринку.

Результати дослідження засвідчили, що ефективне впровадження BTM потребує цілісного підходу, який охоплює не лише економічні аспекти, але й репутаційні, соціальні й комунікаційні складові. Баланс між комерційною вигодою, якістю продукції та споживчою довірою є критично важливим, особливо в умовах високої конкуренції, росту етичної чутливості аудиторії та розвитку digital-каналів, де споживач має вищі очікування щодо прозорості бренду.

Особливого значення набуває партнерська взаємодія між ключовими учасниками ринку — ритейлерами, виробниками та кінцевими споживачами. Успіх BTM неможливий без синергії інтересів, спільного інвестування в інновації, дотримання стандартів сталого виробництва та активного управління брендовим капіталом.

У контексті подальших наукових розвідок доцільним є глибше вивчення моделей формування довіри до BTM у цифровому середовищі, впливу ESG-факторів на їхнє сприйняття, а також дослідження локалізаційних стратегій, які дозволяють гнучко реагувати на регіональні відмінності в споживчій поведінці. Перспективним також є аналіз інновацій у сфері упаковки, екодизайну та цифрового просування, що може суттєво підвищити привабливість BTM серед молодшої аудиторії.

Таким чином, розвиток власних торгових марок вимагає не лише комерційної кмітливості, а й глибокого розуміння трансформацій у сфері споживання, технологій і цінностей, що відкриває широке поле для подальших досліджень і практичних рішень у межах сучасного ритейлу.

Література

1. PrivateLabel-2024: Нові вектори в розвитку BTM – український і зарубіжний досвід. URL: <https://harch.tech/2024/09/17/privatelabel-2024-novi-vektory-v-rozvytky-vtm-ukrainskyy-i-zarybizhnyy-dosvid/> (дата звернення 10.05.2025).
2. Бровченко В. А. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. № 7. С. 143–147. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/28_kpi_2010_7.pdf (дата звернення 10.05.2025).
3. Кетова Т. Б. Можливості та ризики розвитку власних торгових марок торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 198–202. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-12_0-pages-198_202.pdf (дата звернення 10.05.2025).
4. Переваги та недоліки BTM. URL: <https://spar.ua/blogs/perevagi-ta-nedoliki-vtm> (дата звернення 10.05.2025).
5. Розвиток BTM: тенденції та перспективи. URL: <https://spar.ua/blogs/rozvitok-vtm-tendentsii-ta-perspektivi> (дата звернення 11.05.2025).
6. Чому варто обирати власні торгові марки. URL: <https://spar.ua/blogs/chomu-varto-obirati-vlasni-torgovi-marki> (дата звернення 10.05.2025).

References

1. Kharchovi Tekhnolohiy (2024), “PrivateLabel-2024: Emerging directions in private label development – Ukrainian and international

perspectives”, available at: <https://harch.tech/2024/09/17/privatelabel-2024-novi-vektory-v-rozvytky-vtm-ukrainskyy-i-zarybizhnyy-dosvid/> (Accessed 10 May 2025).

2. Brovchenko, V.A. (2010), “Private labels in the structure of retail trade”, *Ekonomichniy visnyk NTUU “KPI”*, vol. 7, pp. 143–147, available at: https://economy.kpi.ua/files/files/28_kpi_2010_7.pdf (Accessed 10 May 2025).

3. Ketova, T.B. (2019), “Opportunities and risks of developing private labels within retail enterprises”, *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 198–202, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-12_0-pages-198_202.pdf (Accessed 10 May 2025).

4. Spar (2023), “Strengths and weaknesses of private labels”, available at: <https://spar.ua/blogs/perevagi-ta-nedoliki-vtm> (Accessed 11 May 2025).

5. Spar (2023), “Private label evolution: current trends and future outlook”, available at: <https://spar.ua/blogs/rozvitok-vtm-tendentsii-ta-perspektivi> (Accessed 11 May 2025).

6. Spar (2021), “Why private labels are worth choosing”, available at: <https://spar.ua/blogs/chomu-varto-obirati-vlasni-torgovi-marki> (Accessed 10 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025 р.