

Научная статья

УДК 339.138 © Т. Л. Сысоева, О. И. Попова

DOI: 10.24412/2225-8264-2026-3-1109

Ключевые слова: собственная торговая марка, розничная торговля, уникальный ассортимент, алгоритм развития.

Keywords: private label, retail trade, unique assortment, development algorithm

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ РАЗВИТИЯ СОБСТВЕННОЙ ТОРГОВОЙ МАРКИ ДЛЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО РОЗНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

СЫСОЕВА Т. Л.¹

ПОПОВА О. И.²

Аннотация. В статье разрабатывается интегральный алгоритм по формированию стратегии развития собственных торговых марок для специализированных розничных предприятий, функционирующих в условиях ресурсных ограничений и узкой товарной специализации. Цель исследования заключается в создании адаптированного инструментария, позволяющего нишевым ритейлерам на основе доступных внутренних данных выстраивать эффективную стратегию развития частных марок. Методологическую базу составили сравнительный анализ практик и зарубежных ритейлеров, а также эмпирическое исследование на примере сети магазинов «Пив&Ко» с применением методов анализа транзакционных данных CRM-системы, онлайн-опроса потребителей и серии слепых дегустаций. В результате исследования предложена типология бизнес-моделей развития собственных торговых марок, дифференцирующая стратегии по степени контроля над производством: модель контрактного производства с полным циклом контроля и модель собственного производства как центра компетенций. Разработан пятиэтапный интегральный алгоритм, включающий диагностический, концептуальный, технологический, коммуникационный и оценочный этапы, каждый из которых завершается конкретным результатом для принятия управленческих решений. Эмпирически выявлен и квалифицирован феномен формирования устойчивой потребительской лояльности, названный «эффект якорения», проявляющийся за счет роста доли уникального ассортимента собственных торговых марок в потребительской корзине. Сформулированные универсальные рекомендации могут быть применены специализированными розничными сетями, планирующими развитие собственных торговых марок.

¹Сысоева Татьяна Леонидовна — кандидат экономических наук, доцент, Уральский государственный экономический университет» (Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 62) E-mail t.l.sysoeva@mail.ru ORCID:0009-0001-0123-5181

²Попова Ольга Ивановна — кандидат социальных наук, доцент, Уральский государственный экономический университет (Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, д. 62), Уральский государственный университет путей сообщения», (Россия, г. Екатеринбург, ул. Колмогорова, д. 66) E-mail o.popova63@mail.ru ORCID: 0000-0001-9954-4259

Поступила в редакцию: 9.03.2026

INTEGRAL ALGORITHM FOR DEVELOPING A PRIVATE LABEL FOR SPECIALIZED RETAIL ENTERPRISE

TATIANA L. SYSOEVA

CANDIDATE OF ECONOMIC SCIENCES, ASSOCIATE PROFESSOR, URAL STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

OLGA I. POPOVA

CANDIDATE OF SOCIOLOGICAL SCIENCES, ASSOCIATE PROFESSOR, URAL STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS, URAL STATE UNIVERSITY OF RAILWAY TRANSPORT

Abstract. The article develops an integral algorithm for forming a strategy for the development of private labels for specialized retail enterprises operating under conditions of resource constraints and narrow product specialization. The purpose of the study is to create an adapted toolkit that allows niche retailers to build an effective strategy for the development of private labels based on available internal data. The methodological framework includes a comparative analysis of practices and foreign retailers, as well as an empirical study based on the «Piv&Ko» chain of stores using transaction data analysis methods, online consumer surveys, and a series of blind tastings. As a result, a typology of business models for the development of private labels has been proposed, which differentiates strategies based on the degree of control over production: a model of contract production with full cycle control and a model of in-house production as a center of competence. A five-stage integral algorithm has been developed, which includes diagnostic, conceptual, technological, communication, and evaluation stages, each of which ends with a specific result for making management decisions. The phenomenon of forming sustainable consumer loyalty, known as the «anchoring effect», has been empirically identified and qualified, which is manifested through the increase in the share of the unique assortment of private labels in the consumer basket. Specialized retail chains planning to develop their own trademarks can apply the formulated universal recommendations.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития розничной торговли характеризуется фундаментальной трансформацией потребительского поведения и рыночного ландшафта. В условиях стагнации реальных доходов населения, усиления ценовой чувствительности и роста требовательности к качеству продукции перед розничными предприятиями встает сложная задача поиска эффективных инструментов обеспечения конкурентоспособности. По данным исследований, к 2025 году доля СТМ в обороте товаров повседневного спроса в России превысила 15%, а 80% россиян приобретают такие товары [1]. В Европе доля СТМ в некоторых категориях достигает 50%. Примечательно, что для 28% потребителей предыдущий позитивный опыт становится прямым стимулом для новой покупки, что свидетельствует о формировании устойчивой лояльности к СТМ [2]. Аналитики прогнозируют сохранение потенциала для среднегодового роста на уровне 15–20%, особенно в таких категориях, как товары для дома и товары для животных, где прирост может достигать 50% [3].

Однако проблема заключается в том, что подавляющее большинство существующих исследований и методических разработок в области СТМ ориентированы на крупные федеральные сети с многомиллиардными оборотами и широкими возможностями для инвестиций. Такие ритейлеры, как X5 Retail Group, Магнит или зарубежные гиганты Tesco и Walmart, могут позволить себе выстраивать многоуровневые портфельные стратегии, комбинируя СТМ по ценовым сегментам (эконом, средний, премиум) для управления рисками и лояльностью [4]. В то же время специализированные и региональные розничные сети, обладающие уникальным пониманием своей ниши и прямым контактом с потребителем, остаются без адаптированного методического обеспечения. Их специфика: ограниченность ресурсов, узкая товарная категория, высокая зависимость от локальных поставщиков — требует принципиально иного подхода к разработке и внедрению СТМ.

Особого внимания заслуживает качественная эволюция восприятия СТМ. Ритейлеры перестали позиционировать собственные марки как дешевую альтернативу и начали инвестировать в их дизайн, качество и уникальные рецептуры [5]. Феномен «dupe culture» в социальных сетях, где видео под соответствующими хештегами набирают миллиарды просмотров, наглядно демонстрирует, что поколение Z, которое является основным потребителем в ближайшем будущем, ценит доступность не меньше, чем престижность бренда [6].

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью преодоления разрыва между обилием теоретических разработок для крупного ритейла и отсутствием практико-ориентированных, научно обоснованных методик создания и развития СТМ для специализированных розничных сетей.

Цель данного исследования заключается в разработке интегрального методического подхода к формированию и реализации стратегии собственных торговых

марок для специализированного розничного предприятия, адаптированного к его ресурсным ограничениям и нишевой специфике. Научная новизна заключается в создании специализированного инструментария для нишевого ритейла.

АНАЛИЗ ТЕКУЩИХ ИССЛЕДОВАНИЙ, ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В западной научной литературе фундаментальные основы изучения СТМ были заложены еще в конце XX века исследователями, рассматривавшими частные марки преимущественно как инструмент ценовой конкуренции и объект потребительского выбора в дихотомии «national brand vs private label» [7; 8]. На начальных этапах СТМ воспринимались как некий компромисс «цена — качество», своеобразная бюджетная альтернатива брендам производителей [9].

Однако по мере укрепления позиций СТМ на рынках происходила качественная эволюция исследовательской оптики. Классические работы К. Келлера заложили основы понимания розничного брендинга как самостоятельного научного направления, показав, что бренд розничной сети способен создавать ценность, не сводимую к сумме ценностей представленных в ней товарных марок. Важным теоретическим прорывом стало осознание того, что СТМ превращаются в полноценные конкурентоспособные бренды, способные не только соперничать с брендами производителей, но и формировать устойчивую лояльность потребителей [10]. Происходит переход от служебной роли торговых марок как простых символов идентификации товаров к их власти над потребителями как информационно насыщенных социально-экономических символов, что соответствует общемировой тенденции превращения рынков товаров в рынки симулякров.

Анализ актуальных научных публикаций последних лет позволяет выделить несколько магистральных направлений в исследовании СТМ.

Первое направление связано с изучением портфельных стратегий развития СТМ. Современные ритейлеры выстраивают многоуровневые портфельные стратегии, комбинируя СТМ по ценовым сегментам (эконом, средний, премиум) для управления рисками, лояльностью и восприятием качества [11].

Второе направление исследований фокусируется на факторах потребительского выбора СТМ, выходящих за рамки ценового параметра. На него влияют как социально-демографические характеристики, так и различные дополнительные свойства СТМ, включая набор «зеленых» характеристик, информативность упаковки и социальную ориентацию [12]. Наблюдается переход от сугубо рациональной модели восприятия СТМ к ценностно-ориентированной, где важную роль играют экологические и социальные аспекты.

Третье направление представлено работами, интегрирующими концепцию устойчивого развития в проблематику СТМ. Так обосновывается необходимость применения междисциплинарного, а в перспективе — трансдисциплинарного подхода к исследованию СТМ как брендов устойчивости [13]. Подчеркивается, что СТМ могут стать посредниками новой культуры ответственного потребления, а их развитие должно

учитывать влияние государственных и общественных институтов, а также потребительский бренд-опыт, накапливаемый в онлайн-сообществах.

Четвертое направление связано с цифровой трансформацией и появлением новых технологических возможностей для развития СТМ. Исследователи демонстрируют широкий спектр актуальных тем: от эмоциональной ценности и привязанности к брендам СТМ до влияния выкладки на онлайн-продажи частных марок и конкуренции в метавселенной [14]. Особый интерес представляет исследование влияния доли выкладки на онлайн-продажи СТМ, что напрямую связано с возможностями ритейлеров по управлению потребительским вниманием в цифровой среде [15].

Практико-ориентированный подход к типологизации стратегий создания СТМ предполагает использование четырех основных моделей: ценовая стратегия (ориентация на нижний ценовой сегмент), стратегия «Me too» (копирование лидеров рынка), стратегия замещения ушедших брендов и стратегия создания уникального бренда [16]. Последние две стратегии приносят ритейлерам наибольшую отдачу, позволяя выйти за рамки ценовой конкуренции, сформировать устойчивую лояльность и обеспечить более высокую маржинальность.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Типологизация бизнес-моделей развития СТМ в современном ритейле.

На основе анализа стратегий российских и зарубежных ритейлеров выделены две принципиально различные модели развития СТМ, различающиеся по степени контроля над производством и стратегическим целям.

1. Модель «контрактного производства с полным циклом контроля» реализуется сетями, которые не владеют производственными активами, но выстраивают долгосрочные партнерские отношения с производителями на условиях жесткого контроля качества, рецептуры, упаковки и логистики. Ключевые характеристики модели:

- аутсорсинг производства при сохранении полного контроля над продуктом;
- гибкость и адаптивность к изменениям потребительского спроса;
- возможность быстрой смены поставщика при снижении качества;
- фокус на маркетинг и брендинг как ключевые компетенции.

Примеры реализации: региональная сеть «Жизнь-март» (95% ассортимента — СТМ), региональная сеть «Пив&Ко» (активное развитие СТМ с 2022 года, доля в обороте к 2024 году — 20-22%). В рамках данной модели ключевыми факторами успеха выступают наличие штатных технологов, продуктовый подход к управлению ассортиментом, развитая система сбора и анализа обратной связи от потребителей.

2. Модель «собственного производства как центра компетенций» предполагает создание ритейлером собственных производственных мощностей, которые не только обеспечивают продукцией торговую сеть, но и могут оказывать услуги сторонним брендам, становясь

самостоятельным центром прибыли. Характеристики модели:

- вертикальная интеграция;
- высокий уровень контроля над всеми этапами производства;
- возможность масштабирования и монетизации производственной экспертизы;
- значительные инвестиционные затраты на этапе создания.

Примеры реализации: парфюмерно-косметическая сеть «Золотое яблоко» (инвестиции до 4 млрд. рублей в завод по производству косметики для бренда «For me» и сторонних российских брендов [17]), розничная сеть «Магнит» (автоматизация производства продуктов под СТМ). Данная модель требует значительных ресурсов и доступна преимущественно крупным федеральным сетям.

Эмпирическое обоснование параметров стратегии развития СТМ сетью магазинов «Пив&Ко».

Комплексный анализ потребительских данных позволил выявить ключевые параметры, определяющие архитектуру разрабатываемой стратегии развития СТМ. По данным внутренней CRM-системы, за 2024 г. было собрано и обработано более 200 000 отзывов и оценок от покупателей сети «Пив&Ко». Методология сбора и анализа данных основывалась на трёх источниках:

Первый источник — транзакционные данные программы лояльности и аналитика мобильного приложения: за 2024 г. в системе было зарегистрировано и обработано более 200 000 покупательских сессий, а также собрано более 50 000 оценок качества товаров и обслуживания.

Второй источник — целевое онлайн-исследование, проведённое в мобильном приложении в первом полугодии 2024 г. (выборка составила 5 200 респондентов, погрешность не более 1,5%).

Третий источник — данные серии «слепых» дегустаций, проведённых в процессе разработки новых продуктов: всего за девять месяцев было проведено 100 дегустационных сессий с участием более 300 респондентов. Интеграция данных из этих источников позволила получить комплексное понимание потребительских предпочтений.

Анализ обратной связи показал высокий уровень удовлетворенности продукцией под собственными марками сети: средняя оценка в мобильном приложении составила 4,9 балла из 5. Подтверждена закономерность: чем выше лояльность покупателя к сети и чем больше объем покупок, тем активнее он участвует в оценке продуктов, что делает лояльных клиентов ценным источником информации для развития СТМ.

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТМ ДЛЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ МАГАЗИНОВ «ПИВ&КО»

На основе синтеза теоретических положений и результатов эмпирического исследования разработан интегральный алгоритм, включающий пять последовательных этапов.

Как мы видим из таблицы 1 на каждом этапе ис-

Таблица 1

Интегральный алгоритм разработки стратегии развития СТМ для специализированной розничной сети магазинов «Пив&Ко»

Этап	Название	Входные данные	Ключевые методы	Результат
1	Диагностический	— CRM-данные (история покупок); — результаты опросов; — отзывы; — региональная статистика продаж	— RFM-сегментация; — корреляционный анализ; — контент-анализ отзывов	— Профили потребительских сегментов; — карта факторов выбора; — матрица региональных особенностей
2	Концептуальный	— Профили сегментов; — карта факторов выбора; — данные о ценах; — анализ конкурентов	— Позиционирование; разработка бренд-платформы; — портфельный анализ	— Матрица ассортимента СТМ (сегмент, бренд, цена); — позиционирование для каждой целевой группы
3	Технологический	— Техническое задание; — требования к качеству; — критерии отбора производителей	— Разработка рецептуры; — слепые дегустации; — аудит производственных мощностей	— Утвержденные рецептуры (с уровнем предпочтения >60%); — пул локальных производителей (радиус до 50 км)
4	Коммуникационный	— Карта сегментов; — медиа-предпочтения; — данные о каналах коммуникации; — бюджет	— Разработка интегрированных коммуникаций; — планирование дегустаций; — настройка CRM-кампаний	— План-график мероприятий с дифференциацией по сегментам; — бюджет маркетинга; обученный персонал
5	Оценочный	— Данные кассовых операций; — данные программы лояльности; — аналитика приложения; — отзывы	— Расчет финансовых показателей (доля СТМ, маржинальность); — анализ поведенческих метрик	— Дашборд ключевых показателей; рекомендации по корректировке; — оценка вклада СТМ в эффективность сети

пользуются различные типы данных и методы, что обеспечивает комплексность подхода: количественные данные сочетаются с качественными, экспериментальными и аналитическими. Алгоритм учитывает ресурсные ограничения специализированных сетей:

— на этапе 1 предлагается использование ранее доступных данных (CRM, мобильное приложение) без затратных полевых исследований;

— на этапе 3 рассматривается приоритет локальных производителей для минимизации логистических издержек;

— на этапе 4 используется акцент на внутренних каналах (торговый зал, приложение, программа лояльности) как наиболее экономичных.

Каждый этап завершается конкретным результатом, который может быть использован для принятия управленческих решений.

По результатам внедрения алгоритма анализ данных мобильного приложения сети магазинов «Пив&Ко» показал, что покупатели, совершившие пробную покупку СТМ и оставшиеся удовлетворенными, демонстрируют изменение паттерна поведения: доля СТМ в их потребительской корзине возрастает с 12% до 34% в течение 3-4 месяцев, а средний чек увеличивается на 27%. При использовании функции предзаказа, где СТМ выделяются в специальных подборках, средний чек возрастает более чем в два раза, причем в 90% случаев в чеках присутствует разливное пиво под СТМ. Данный феномен квалифицирован как «эффект якорения» — формирование устойчивой потребительской

привычки за счет уникального ассортимента, недоступного у конкурентов.

Выводы

Предложенный интегральный подход представляет собой методологический синтез разнородных исследовательских традиций и источников данных, что составляет его принципиальную уникальность. В отличие от существующих методик, ориентированных преимущественно на крупные сети и базирующихся либо на дорогостоящих маркетинговых исследованиях, либо исключительно на аналитике больших данных, разработанный алгоритм объединяет четыре взаимодополняющих информационных контура: транзакционный, социологический, экспериментальный и аналитический. Интегральность проявляется в том, что каждый последующий этап алгоритма опирается на результаты предыдущего, создавая замкнутый цикл управления: данные о поведении потребителей формируют концепцию продукта, экспериментальная проверка корректирует рецептуру, а мониторинг результатов замыкает обратную связь, позволяя оперативно вносить изменения. Такой подход обеспечивает синергетический эффект, при котором совокупный результат превышает сумму эффектов от применения каждого метода в отдельности, делает методологию доступной для специализированных розничных сетей, не требующей масштабных инвестиций в маркетинговые исследования и дорогостоящий консалтинг.

Можно сформулировать ряд универсальных рекомендаций для специализированных розничных се-

тей, планирующих развитие собственных торговых марок:

1. На этапе диагностики ключевое значение имеет опора на доступные внутренние данные: транзакционная информация программ лояльности и аналитика мобильных приложений позволяют выявить реальные факторы потребительского выбора и провести сегментацию аудитории без затратных маркетинговых исследований.

2. При формировании ассортиментной матрицы целесообразно ориентироваться на выделенные потребительские сегменты, создавая дифференцированные продуктовые линейки под разные ценовые ниши и поведенческие модели.

3. В технологическом контуре приоритет следует отдавать локальным производителям, что позволяет минимизировать логистические издержки и обеспечить ключевое для многих товарных категорий качество «свежести», подтвержденное эмпирически как доминирующий фактор выбора.

4. Коммуникационная стратегия должна строиться на интеграции внутренних каналов продвижения — торгового зала, мобильного приложения и программы лояльности, — которые обеспечивают прямой контакт с покупателем при минимальных затратах, дополняясь точечными внешними кампаниями для привлечения молодых сегментов.

5. Система мониторинга эффективности должна включать не только традиционные финансовые показатели, но и метрики потребительского поведения: долю пробных и повторных покупок, динамику среднего чека при взаимодействии с СТМ, качественные оценки обратной связи.

Комплексное применение предложенного подхода позволяет специализированному розничному предприятию не только повысить маржинальность бизнеса, но и сформировать устойчивое конкурентное преимущество за счет уникального ассортимента, отсутствующего у других рыночных игроков.

Вклад авторов, в соответствии с ролями, предусмотренными CRediT

Т. Л. Сысоева: Разработка концепции. Методология. Проведение исследования. Ресурсы. Подготовка текста — оценка и редактирование. Управление проектом.

О. И. Попова: Проверка. Формальный анализ. Проведение исследования. Работа с данными / Data Curation. Подготовка текста. Визуализация. Консультации.

Список источников

1. СТМ укрепляют позиции: почему частные марки обгоняют бренды // РБК Компании. 2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/ArMshqioir/stm-ukreplyayut-pozitsii-pochemu-chastnyie-marki-obgonyayut-brendyi> (дата обращения: 08.03.2026).
2. Private labels seek to break sales cycle // Licensing International. 2024. URL: <https://licensinginternational.org/news/private-labels-seek-to-break-sales-cycle> (дата обращения: 08.03.2026).
3. СТМ укрепляют позиции: почему частные марки обгоняют бренды // РБК Компании. 2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/ArMshqioir/stm-ukreplyayut-pozitsii-pochemu-chastnyie-marki-obgonyayut-brendyi> (дата обращения: 08.03.2026).
4. Собственные бренды: как private label меняют правила игры. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/282558/75093> (дата обращения: 08.03.2026).
5. Алексанов К. Н. Перспективы развития собственных торговых марок на российском рынке // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2025. Т. 60. № 6. С. 177–200. DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-60-6-8.
6. «Золотое яблоко» начинает выпуск косметики для своих СТМ и сторонних брендов // MYSELDON. 2025. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/334388360> (дата обращения: 08.03.2026).
7. BCG & Inverto analysis: Private labels emerge as key growth driver in retail. URL: <https://inverto.com/en/insights/bcg-inverto-analysis-private-labels-emerge-as-key-growth-driver-in-retail> (дата обращения: 08.03.2026).
8. Baltas G., Doyle P., Dyson P. A model of consumer choice for national vs private label brands // Journal of the Operational Research Society. 1997. Vol. 48. No. 10. P. 988–995.
9. Cotterill R.W., Putsis Jr W.P., Dhar R. Assessing the competitive interaction between private labels and national brands // The Journal of Business. 2000. Vol. 73. No. 1. P. 109–137.
10. Черенков В. И., Благов Е. Ю., Старов С. А., Таничев А. В. Брендинг устойчивости и собственные торговые марки: от междисциплинарного подхода к трансдисциплинарному // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. Т. 20. № 4. С. 471–508. DOI 10.21638/11701/spbu08.2021.401. EDN AKNWLX.
11. Ailawadi K. L., Pauwels K., Steenkamp J. B. E. M. Private-label use and store loyalty // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72. No. 6. P. 19–30.
12. Gielens K., Ma Y., Namin A., Sethuraman R., Smith R. J., Bachtel R. C., Jervis S. The future of private-label markets: A global convergence approach // International Journal of Research in Marketing. 2023. Vol. 40. No. 1. P. 248–267.
13. Алексанова С. С., Шерешева М. Ю., Валитова Л. А., Алексанов К. Н., Дэн Ц. Факторы потребительского выбора собственных торговых марок российских розничных сетей: роль «зеленых» характеристик // Управленец. 2024. Т. 15. № 3. С. 85–98. DOI 10.29141/2218-5003-2024-15-3-6. EDN YKIZBQ.

14. Horvat S. Exploring private label perception through projective techniques: Insights for Retail Brand Strategy and Business Performance // *Poslovna izvrsnost — Business Excellence*. 2025. Vol. 19. No. 2. P. 21–35. DOI 10.22598/pi-be/2025.2.39250.
15. Белецкий М. Д. Механизмы повышения эффективности отношений между торговыми сетями в сегменте FMCG и поставщиками товаров под собственными торговыми марками в современных российских условиях // *Креативная экономика*. 2025. Т. 19. № 7. С. 1907–1927. DOI 10.18334/ce.19.7.123476. EDN NFOFTV.
16. СТМ нового поколения: как строить бренды, которые приносят прибыль и укрепляют лояльность // *New Retail*. URL: https://new-retail.ru/business/stm_novogo_pokoleniya_kak_stroit_brendy_kotorye_prinosyat_pribyl_i_ukreplyayut_loyalnost/?sphrase_id=722907 (дата обращения: 08.03.2026).
17. «Золотое яблоко» инвестирует 4 млрд руб. в завод косметики // *AdIndex*. URL: <https://adindex.ru/news/marketing/2025/09/1/336643.phtml> (дата обращения: 08.03.2026).

References

1. Private labels strengthen positions: why private brands overtake brands. // *companies.rbc.ru — RBC Companies*. 2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/ApMshqioir/stm-ukreplyayut-pozitsii-pochemu-chastnyie-marki-obgonyayut-brendyi>.
2. Private labels seek to break sales cycle. Licensing International. 2024. URL: <https://licensinginternational.org/news/private-labels-seek-to-break-sales-cycle>.
3. Private labels strengthen positions: why private brands overtake brands // *companies.rbc.ru — RBC Companies*. 2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/ApMshqioir/stm-ukreplyayut-pozitsii-pochemu-chastnyie-marki-obgonyayut-brendyi>.
4. Private brands: how private labels change the rules of the game // *sostav.ru — Sostav*. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/282558/75093>.
5. Aleksanov K.N. Prospects for the development of private labels in the Russian market. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika = Moscow University Economics Bulletin*. 2025; Vol. 60, (6): 177-200. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-60-6-8. (In Russ.).
6. Gold Apple starts producing cosmetics for its private labels and third-party brands]. // *myseldon.com — MYSELDON*. 2025. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/334388360>.
7. BCG & Inverto analysis: Private labels emerge as key growth driver in retail. URL: <https://inverto.com/en/insights/bcg-inverto-analysis-private-labels-emerge-as-key-growth-driver-in-retail>.
8. Baltas G., Doyle P., Dyson P. A model of consumer choice for national vs private label brands. *Journal of the Operational Research Society*. 1997; Vol. 48, (10): 988-995.
9. Cotterill R.W., Putsis W.P.Jr., Dhar R. Assessing the competitive interaction between private labels and national brands. *The Journal of Business*. 2000; Vol.73, (1): 109-137.
10. Cherenkov V.I., Blagov E.Yu., Starov S.A., Tanichev A.V. Sustainability branding and private labels: from an interdisciplinary to a transdisciplinary approach. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of St. Petersburg University. Management*. 2021; Vol.20, (4): 471-508. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2021.401. EDN AKNWLX. (In Russ.).
11. Ailawadi K.L., Pauwels K., Steenkamp J.B.E.M. Private-label use and store loyalty. *Journal of Marketing*. 2008; Vol. 72, (6): 19-30.
12. Gielens K., Ma Y., Namin A., Sethuraman R., Smith R.J., Bachtel R.C., Jervis S. The future of private-label markets: A global convergence approach. *International Journal of Research in Marketing*. 2023; Vol. 40, (1): 248-267.
13. Aleksanova S.S., Sheresheva M.Yu., Valitova L.A., Aleksanov K.N., Deng J. Factors of consumer choice of private labels in Russian retail chains: the role of "green" characteristics. *Upravlenets = The Manager*. 2024; Vol.15, (3): 85-98. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-3-6. EDN YKIZBQ. (In Russ.).
14. Horvat S. Exploring private label perception through projective techniques: Insights for retail brand strategy and business performance. *Poslovna izvrsnost = Business Excellence*. 2025; Vol.19, (2): 21-35. DOI: 10.22598/pi-be/2025.2.39250.
15. Beletsky M.D. Mechanisms for increasing the efficiency of relations between retail chains in the FMCG segment and suppliers of private label products in modern Russian conditions. *Kreativnaya ekonomika = Creative Economy*. 2025; Vol. 19, (7): 1907-1927. DOI: 10.18334/ce.19.7.123476. EDN NFOFTV. (In Russ.).
16. New generation private labels: how to build brands that bring profit and strengthen loyalty // *new-retail.ru — New Retail*. URL: https://new-retail.ru/business/stm_novogo_pokoleniya_kak_stroit_brendy_kotorye_prinosyat_pribyl_i_ukreplyayut_loyalnost/?sphrase_id=722907.
17. "Gold Apple invests 4 billion rubles in a cosmetics plant // *adindex.ru — AdIndex*. URL: <https://adindex.ru/news/marketing/2025/09/1/336643.phtml>.