

Ключевые слова: *сельскохозяйственное предприятие, риск, факторы риска, меры по снижению рисков, экспертная оценка, среда предприятия.*

УДК 339.37:339.13
Наторіна А. О.,
канд. екон. наук,

Донецький національний університет
економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: alyonanatorina@rambler.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМИ ТОРГОВИМИ МАРКАМИ РИТЕЙЛЕРІВ

UDC 339.37:339.13
Natorina A. O.,
Candidate of Economic Sciences,

Donetsk National University
of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Kryvyi Rih, Ukraine,
e-mail: alyonanatorina@rambler.ru

CONCEPTUAL BASIS OF RETAILERS' PRIVATE LABELS MANAGEMENT

Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних положень щодо управління власними торговими марками ритейлерів на засадах стратегування, що дозволить підвищити рівень їх конкурентоспроможності та забезпечить сталу діяльність роздрібних мереж на ринку.

Методи. Для досягнення визначеної мети використано сукупність загальнонаукових методів, а саме: методи наукової абстракції та логічного узагальнення; методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції.

Результати. Виявлено особливості розробки власних торгових марок ритейлера та наведено графічну інтерпретацію загальної моделі їх створення, визначено сукупність дій відповідно до кожної стадії управління власними марками, розроблено концептуальну модель управління власними торговими марками ритейлера з урахуванням специфіки діяльності роздрібних мереж.

Ключові слова: *ритейл, власна торгова марка, управління власними торговими марками, концептуальна модель.*

Постановка проблеми. В умовах перманентної зміни рівня конкурентоспроможності українських ритейлерів, що залежить від ефективності реалізації спорадичних маркетингових заходів, розробка та підтримка власних торгових марок («private label») виступає одним з ключових чинників успішного розвитку та забезпечення стабільного функціонування роздрібних мереж на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню теоретичних та методичних аспектів розробки власних торгових марок в роздрібній торгівлі присвячено праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених серед яких Бажеріна К., Бровченко В. [2], Вахі Е. [6], Джонсен Х. [5], Домнін Н., Карпенко Ю. [1], Ларка М., Ольбрих Р. [5], Пасван А. [6], Писаренко Н., Рудая О. [4], Старов С. [3], Хундт М. [5]. Наукові здобутки більшості вищезазначених науковців полягають у розробці методики створення власної марки у роздрібній торгівлі та наданні рекомендацій щодо можливих стратегій їх просування.

Поряд з цим недостатньо висвітленим залишається питання управління власними торговими марками ритейлерів.

Мета статті – обґрунтування концептуальних положень щодо управління власними торговими марками ритейлерів на засадах стратегування, що дозволить підвищити рівень їх конкурентоспроможності та забезпечити сталу діяльність роздрібних мереж на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Провідні національні ритейлери мають певний портфель власних торгових марок (ВТМ), який може бути диференційований за ціновими параметрами, товарними групами, призначенням. Структура та обсяг портфеля їх ВТМ різняться залежно від загальних цілей та завдань, стратегічного бачення керівництва [1, с. 202].

Створюючи ВТМ, ритейлери отримують більший контроль над виробництвом, якістю товару, ціноутворенням і розподілом. Зазвичай, товари під власною маркою, у середньому, на 10-15% дешевші своїх аналогів. Низькі витрати на рекламу і маркетинг, через просування товару, переважно в місцях продажу, значно знижують собівартість, звідси більш низька ціна на товари ВТМ у порівнянні з аналогічними торговими марками. ВТМ створюються для покупців конкретної роздрібною мережі, і завдяки знанню своєї аудиторії, ритейлери більш гнучко реагують на потреби споживачів. Модель створення ВТМ ритейлера наведено на рис. 1, аналіз якої дозволяє зрозуміти логіку брендингу ритейлерів національного ринку.

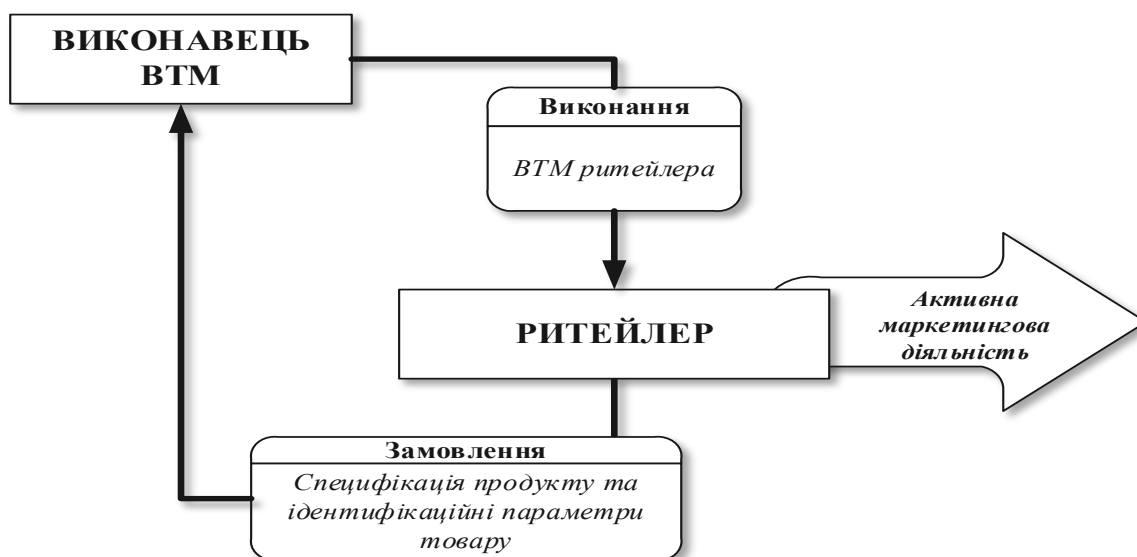


Рисунок 1 – Загальна модель створення ВТМ ритейлера

Примітка. Розроблено автором на основі [3–5].

Згідно з рис. 1, формування ВТМ ритейлера проходить кілька етапів. На початковому етапі роздрібна торговельна мережа здійснює замовлення на певний товар, зокрема, висуває вимоги до специфікації продукту та встановлює певні ідентифікаційні параметри до товару, здебільшого, визначає вимоги до логотипу, назви торгової марки. Фірма-виробник, згідно з необхідними умовами, створює для замовника під ВТМ марочний продукт, який потім самостійно здійснює реалізацію в каналах дистрибуції і її підтримку (в тій чи іншій мірі в залежності від обраної бренд-стратегії), завдяки ефективному здійсненню активної маркетингової діяльності, зокрема за допомогою використання інтегрованих маркетингових комунікацій.

Управління ВТМ ритейлера проводиться на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і адміністративно-організаційному. Стратегічне управління спрямоване на

оптимізацію структури портфеля ВТМ і розробку бренд-стратегій. Тактичне управління сфокусовано на реалізації в короткостроковому періоді стратегічних планів по створенню і розвитку ВТМ ритейлера, в тому числі на створення зовнішніх ідентифікаторів, розробці заходів маркетинг-міксу з впровадження ВТМ на споживчий ринок, тестуванні та оцінці результативності заходів тактичного товарного роздрібного брендингу. Адміністративно-організаційне управління ВТМ ритейлера передбачає формування ефективних організаційних структур, що являють собою сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів роздрібної мережі, задіяних в процесі розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень по створенню і розвитку ВТМ і її ідентичності. Методи адміністративно-організаційного управління ВТМ і брендів ритейлера припускають визначення організаційних форм бренд-менеджменту, включаючи розподіл функцій і встановлення взаємозв'язків між залученими в процес маркетингу і брендингу службами і підрозділами ритейлера.

Процес управління ВТМ ритейлера являє собою сукупність спланованих дій, які можна розділити на три стадії (рис. 2): аналітична стадія, що передбачає вивчення ринку, постановку цілей і обґрунтування дій; проектна стадія, яка передбачає розробку платформи і зовнішніх ідентифікаторів ВТМ ритейлера, планування заходів маркетинг-міксу; стадія реалізації проекту і аудиту його виконання, що безпосередньо передбачає впровадження ВТМ ритейлера на ринок, моніторинг споживчого капіталу ВТМ мережі, оцінку результативності роздрібного брендингу, розробку заходів щодо розвитку ВТМ ритейлера.

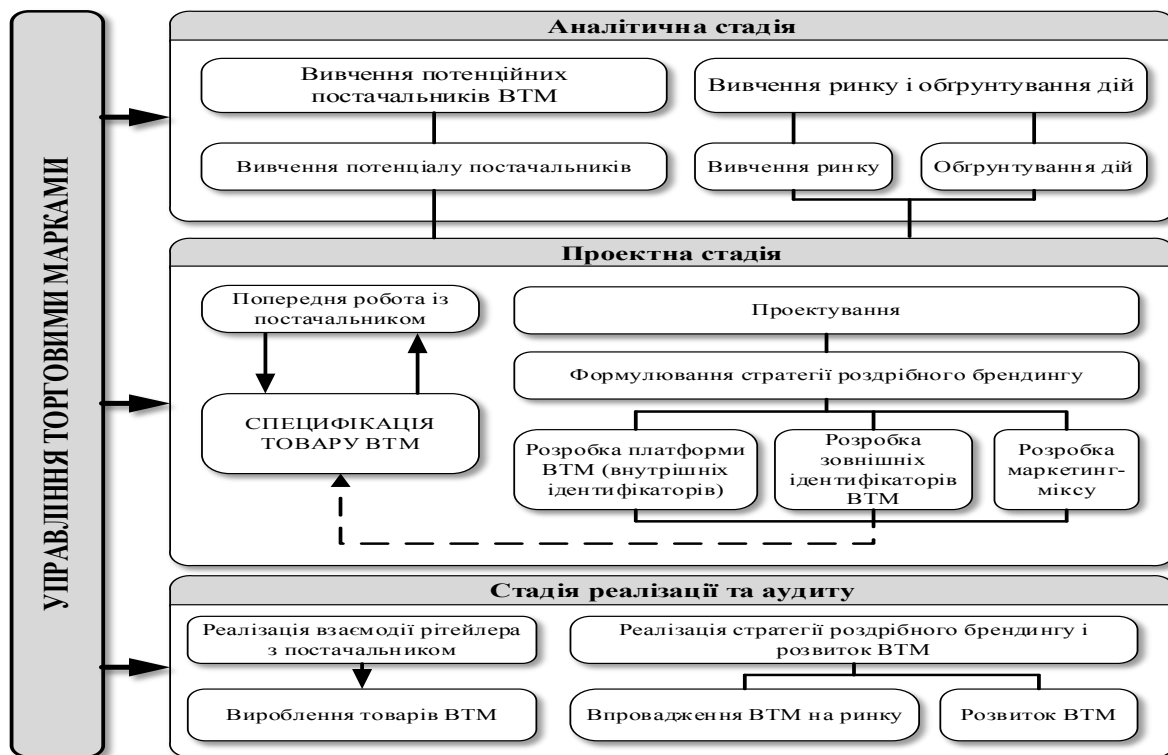


Рисунок 2 – Стадії управління ВТМ ритейлера

Примітка. Розроблено автором на основі [3; 5–6].

З огляду на специфіку створення ВТМ для забезпечення ефективного управління ВТМ ритейлерів розроблено концептуальну модель управління ВТМ (рис. 3), що дозволяє надавати покупцям додану цінність (преміальні та інноваційні ВТМ, ВТМ під ім'ям ритейлера, на яку транслюється його цінності). Використання

розробленої концептуальної моделі має ряд обмежень, якщо застосовувати її до ВТМ, які не мають додаткових цінностей. Згідно з запропонованою концептуальною моделлю, управління ВТМ ритейлера проходить кілька стадій – від моніторингу ринку, обґрунтування цілей, розробки стратегії дій роздрібного брендингу до оцінки результативності заходів щодо реалізації ВТМ.

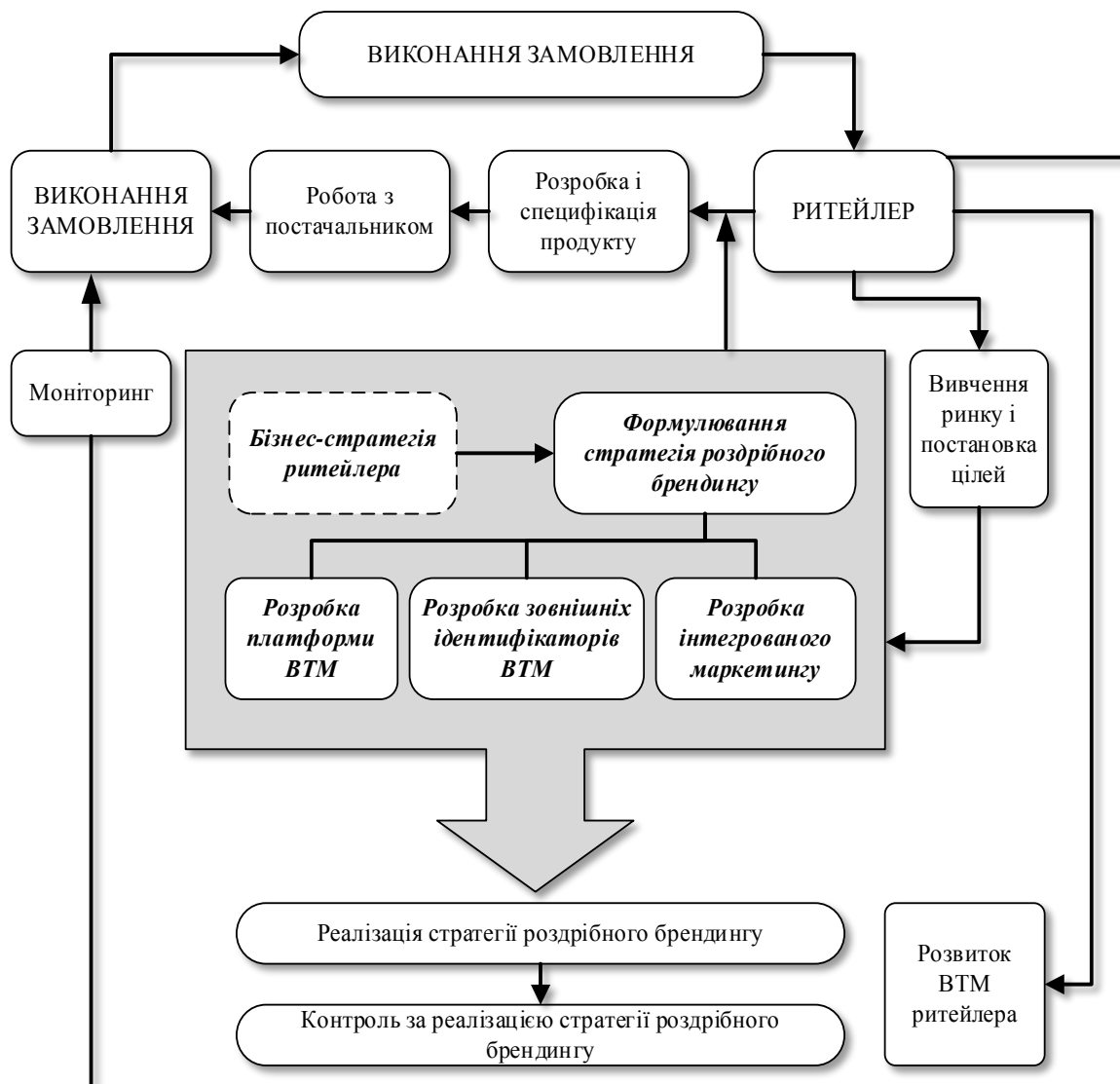


Рисунок 3 – Концептуальна модель управління ВТМ ритейлера

Примітка. Розроблено автором на основі [1–3; 6].

Стратегія роздрібного брендингу є цілеспрямованою діяльністю ритейлера, що спрямована на отримання конкурентних переваг від реалізації довгострокових цілей. Слід відзначити, що стратегія роздрібного брендингу переважно є функціональною стратегією – похідною від бізнес-стратегії. Однак в деяких роздрібних мережах, де частка ВТМ в рамках товарного портфелю є суттєвою, стратегії роздрібного брендингу формуються на корпоративному рівні.

Концептуальна модель управління ВТМ ритейлера базується на реалізації принципів бренд-менеджменту, впровадження яких в систему внутрішнього управління радикально змінює корпоративну філософію і культуру мережі. Усвідомлення цінності марочних активів в загальній капіталізації ритейлу

трансформує роздрібний брендинг в загальнокорпоративний стратегічний напрям. Такий підхід стимулює активну участь усіх підрозділів і партнерів роздрібної мережі у загальній капіталізації активів. Концептуальна модель управління ВТМ ритейлера фокусується на одному з найважливіших завдань брендингу – налагодженні позитивних контактів, формуванні позитивного досвіду від придбання покупцями товарів ВТМ ритейлера. Зазначений підхід дозволяє використовувати деякі елементи моделі контактного брендингу для визначення того, наскільки результативні заходи брендингу товарів, вироблених постачальником за специфікацією ритейлера.

Також у концептуальній моделі управління ВТМ ритейлера особливу увагу приділено аспектам подальшого розвитку ВТМ, що пов'язано з тим, що управління вимагає довгострокового планування брендингової діяльності, що передбачає, у першу чергу, ефективне управління активами споживчого капіталу ВТМ роздрібної мережі з метою подальшого збільшення доданої вартості для споживачів та ритейлера. Володіння сильними ВТМ, що надає ритейлеру конкурентні переваги, сприяє розширенню товарного асортименту. У багатьох українських роздрібних мереж розширення ВТМ у вигляді зонтичного брендингу вважається важливим напрямком їх корпоративної стратегії і використовується як дієвий інструмент боротьби на ринку [1–2].

Крім того, стратегії розвитку всіх ВТМ ритейлера повинні узгоджуватися в рамках єдиного марочного портфеля, формуючи синергію. ВТМ асортиментного портфеля ритейлера повинні управлятися відповідно до розроблених та погоджених на рівні керівництва стратегіями. Чітка диференціація ВТМ ритейлера дозволяє створювати товарну пропозицію для різних споживчих сегментів та одночасно уникати небажаної внутрішньої конкуренції. Особливу увагу в концептуальній моделі управління ВТМ ритейлера приділяється системі контролю над виконанням заходів брендингу та маркетингу. Ритейлеру необхідно здійснювати моніторинг динаміки марочного капіталу і результативності роздрібною брендингу, а також аудит ефективності кожного елемента маркетинг-міксу, в тому числі оцінку повернення інвестицій у маркетингову діяльність.

Варто зазначити, що існують певні обмеження застосування запропонованої концептуальної моделі управління ВТМ ритейлера. Для створення платформи ВТМ ритейлера з доданою цінністю використовується компонента «персоніфікація торгової марки», що не властиво концепції бюджетних ВТМ роздрібних мереж, орієнтованих, головним чином, на покупців, що здійснюють раціональні покупки. Крім того, при просуванні ВТМ з доданою цінністю характерно, на відміну від просування ВТМ, використання ритейлером реклами у засобах масової інформації та різних маркетингових заходів стимулювання продажів, з метою надання популярності марочної продукції. Також при здійсненні моніторингу марочного капіталу бюджетних ВТМ ритейлера виникають складнощі у процесі оцінки їх активів і вартості.

Висновки. Таким чином, виявлено особливості розробки ВТМ ритейлера та наведено графічну інтерпретацію загальної моделі її створення, визначено сукупність дій відповідно до кожної стадії управління ВТМ, розроблено концептуальну модель управління ВТМ ритейлера з урахуванням специфіки діяльності роздрібних мереж. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку альтернативних варіантів збалансованого управління портфелем ВТМ українських ритейлерів.

Список літератури/References

1. Карпенко Ю. М. Розвиток концепції private label: світовий досвід та українські реалії / Ю. М. Карпенко // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. О. О. Беляєв. – К. : КНЕУ, 2011. – С.202-214.

Karpenko, Yu. M. (2011). *Rozvytok kontseptsiyi private label: svitovyi dosvid ta ukraïnski realiyi* [The development of the concept of private label: world experience and Ukrainian realities]. *Formuvannia rynkovoyi ekonomiky* [The formation of market economy]. Kyiv, KNEU Publ., pp. 202-214.

2. Бровченко В. А. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі / В. А. Бровченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : зб. наук. праць. – 2010. – № 7. – С. 143-148.

Brovchenko, V. A. (2010). *Vlasni torhovi marky v rozdribniy torhivli* [Own trademarks in retail]. *Ekonomichnyi Visnyk NTUU «KPI»* [Economic Bulletin of NTU «KPI»], no 7, pp. 143-148.

3. Старов С. А. Управление собственными торговыми марками розничных сетей: монография / Высшая школа менеджмента СПбГУ, С. А. Старов.– СПб. : Высшая школа менеджмента, 2013. – 492 с.

Starov, S. A. (2013). *Upravlenie sobstvennymi trgovymi markami roznichnyh setey: monografiya* [Management of retailers' own brands: monograph]. St Petersburg, Vysshaya shkola menedzhmenta Publ., 492 p.

4. Рудая, Е. Основы бренд-менеджмента / Е. Рудая. – М. : Аспект Пресс, 2006, 354 с.

Rudaya, E. (2006). *Osnovy brend-menedzhmenta* [Basics of Brand Management]. Moscow, Aspekt Press Publ., 354 p.

5. Olbrich, R., Hundt, M., Yansen, H. C. (2016). Proliferation of Private Labels in Food Retailing: A Literature Overview. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 8, No. 6, pp. 63-76.

6. Vahie, A., Paswan, A. (2006). Private label brand image: its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, No. 34(1), pp. 67-84.

Дата надходження статті до редакції: 13. 10. 2016 р.

The objective of the article is the substantiation of conceptual provisions of retailers' private labels management based on strategy development, which will increase their competitiveness and ensure sustainable activities of retailers on the market.

Methods. A set of scientific methods, namely the methods of scientific abstraction and logical generalization; methods of analysis, synthesis, induction and deduction are applied to achieve the goal.

Results. The peculiarities of the development of retailers' private labels are identified and the graphical interpretation of the general model of its creation is given, a set of actions for each stage of private label management is defined, the conceptual model for managing retailers private labels is developed with consideration of retail chains activity specificity.

Key words: retail, private label, brand management, conceptual model.

Цель статьи заключается в обосновании концептуальных положений относительно управления собственными торговыми марками ритейлеров на основе стратегирования, что позволит повысить уровень их конкурентоспособности и обеспечит устойчивую деятельность розничных сетей на рынке.