



## КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОРТФЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДАМИ В НЕЗАВИСИМОЙ ДИСТРИБЬЮТОРСКОЙ КОМПАНИИ: ПРИНЦИПЫ ОТБОРА, ПРИОРИТИЗАЦИИ И РОТАЦИИ ТОРГОВЫХ МАРОК

*Волкова Яна Константиновна,  
генеральный директор «ООО Азия Гудс  
дистрибьюция FMCG», г. Хабаровск*

*E-mail: yana@amurgel.ru*

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема портфельного управления брендами в независимой дистрибьюторской компании. Обосновано, что для такого типа компаний торговые марки выступают не только элементами ассортимента, но и объектами управленческого анализа, поскольку от их состава, эффективности и роли в портфеле зависят финансовые результаты, оборачиваемость запасов, устойчивость поставок и качество взаимодействия с клиентами. Особое внимание уделено отличию дистрибьюторской компании от производителя: независимый дистрибьютор, как правило, не владеет торговыми марками, а управляет брендами разных производителей в пределах договорных, коммерческих и логистических условий. В статье раскрыты основные показатели оценки брендов, включая спрос, выручку, валовую маржу, рентабельность продаж, оборачиваемость запасов, складские остатки, стабильность поставок и роль марки в ассортименте. Рассмотрены принципы отбора торговых марок, критерии их приоритизации и основания для ротации брендов внутри портфеля. Предложена концептуальная модель портфельного управления брендами, включающая сбор данных, оценку эффективности, принятие управленческого решения и контроль результата.

**Ключевые слова:** брендовый портфель, портфельное управление, торговая марка, независимая дистрибьюторская компания, отбор брендов, приоритизация брендов, ротация торговых марок, ассортимент, маржинальность, оборачиваемость запасов, складские остатки, коммерческая эффективность.

### **Актуальность исследования**

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что независимые дистрибьюторские компании работают в условиях высокой конкуренции, изменения потребительского спроса и необходимости постоянного обновления ассортимента. Для таких компаний торговые марки являются важным объектом управления, поскольку от их состава и эффективности зависят выручка,

прибыльность, оборачиваемость запасов и устойчивость отношений с поставщиками и клиентами.

В отличие от производителей, независимый дистрибьютор управляет не одной торговой маркой, а портфелем брендов разных производителей. Поэтому перед ним возникает задача обоснованного отбора торговых марок, определения приоритетов их продвижения и своевременной ротации брендов, которые теряют коммерческую или стратегическую значимость.

Практическая значимость темы связана с тем, что ошибки в формировании брендового портфеля могут приводить к росту складских остатков, снижению маржинальности, внутренней конкуренции между брендами и неэффективному использованию маркетингового бюджета. В связи с этим дистрибьюторской компании необходима системная модель управления брендами, основанная на финансовых, рыночных, логистических и стратегических критериях.

Таким образом, актуальность исследования заключается в необходимости разработки концептуальной модели портфельного управления брендами, которая позволит независимой дистрибьюторской компании более обоснованно отбирать, приоритизировать и обновлять торговые марки, повышая эффективность деятельности и конкурентоспособность на рынке.

#### **Цель исследования**

Целью данного исследования является разработка концептуальной модели портфельного управления брендами в независимой дистрибьюторской компании, основанной на принципах отбора, приоритизации и ротации торговых марок с учетом финансовых, рыночных, логистических и стратегических критериев.

#### **Материалы и методы исследования**

Материалами исследования выступили научные и прикладные подходы к управлению брендовым портфелем, ассортиментом, товарными запасами и коммерческой эффективностью дистрибьюторской компании, а также положения российского гражданского законодательства о договоре поставки.

В процессе исследования применялись методы системного анализа, сравнительного анализа, обобщения, табличного моделирования и логического структурирования.

#### **Результаты исследования**

Портфельное управление брендами предполагает рассмотрение торговых марок не как отдельных наименований в ассортименте, а как взаимосвязанной системы. В научной и прикладной литературе брендовый портфель понимается через структуру брендов, их роли, границы использования и взаимосвязи между ними.

Брендовый портфель дистрибьюторской компании следует рассматривать как совокупность торговых марок, которые компания закупает, продвигает, хранит, продает и сопровождает в отношениях с клиентами. Теоретическая основа такого управления включает не только маркетинг бренда, но и управление ассортиментом, товарными запасами, каналами продаж и коммерческой эффективностью. Исследования по ассортиментной оптимизации показывают, что выбор товарного предложения относится к ключевым задачам

управления спросом и применяется в розничной торговле, транспорте, гостиничном бизнесе и других сферах.

Логика портфельного управления брендами в дистрибьюторской компании представлена на рисунке 1.



Рис. 1 Логика портфельного управления брендами в дистрибьюторской компании

Теоретически брендовый портфель должен оцениваться по группе показателей, а не по одному критерию (таблица 1). Продажи показывают масштаб бренда, маржинальность отражает его вклад в прибыль, оборачиваемость запасов характеризует скорость возврата вложенных средств, а устойчивость поставок показывает надежность работы с производителем или поставщиком. В исследованиях по управлению ассортиментом также подчеркивается, что рост товарного разнообразия вступает в противоречие с ограниченными складскими и торговыми ресурсами, поэтому решения по ассортименту и запасам должны приниматься согласованно.

Таблица 1

### Основные показатели, которые целесообразно включать в модель оценки бренда

Группа показателей	Что оценивается	Значение для портфельного управления
Рыночные показатели	Спрос, узнаваемость, соответствие потребностям клиентов	Позволяют понять, нужен ли бренд рынку
Финансовые показатели	Выручка, валовая маржа, рентабельность продаж	Показывают вклад бренда в финансовый результат
Операционные показатели	Оборачиваемость запасов, остатки, регулярность поставок	Позволяют оценить нагрузку на склад и оборотный капитал
Ассортиментные показатели	Дополняемость с другими марками, закрытие товарной категории	Помогают избежать дублирования и внутренней конкуренции
Стратегические показатели	Роль бренда в позиционировании компании	Показывают долгосрочную значимость марки

Источник: разработка автора.

Независимая дистрибьюторская компания занимает промежуточное положение между производителями, поставщиками и покупателями. Ее

деятельность обычно связана с закупкой товаров и последующей реализацией другим участникам рынка. В российском гражданском законодательстве договор поставки определяется как договор, по которому поставщик-продавец передает товары покупателю для использования в предпринимательской деятельности или в иных целях, не связанных с личным, семейным или домашним использованием.

Главная особенность независимого дистрибьютора состоит в том, что он чаще всего не является владельцем большинства торговых марок, которыми управляет. Поэтому его влияние на бренд ограничено условиями договора, политикой производителя, доступностью товара, уровнем закупочных цен и объемом маркетинговой поддержки. В отличие от производителя, дистрибьютор оценивает бренд прежде всего с позиции коммерческого результата, складской нагрузки, условий поставки и интереса со стороны клиентов.

Для такой компании особенно важно соотношение между шириной портфеля и его экономической отдачей. Слишком широкий набор торговых марок может увеличивать складские остатки, усложнять работу менеджеров по продажам и снижать управляемость ассортимента. Слишком узкий портфель, наоборот, может ограничивать выбор для клиентов и повышать зависимость от отдельных поставщиков. Поэтому управление брендами должно включать регулярную проверку того, насколько каждая марка оправдывает свое место в портфеле [4, с. 165].

Отбор торговых марок в брендовый портфель независимой дистрибьюторской компании должен основываться на проверке их коммерческой, правовой и рыночной пригодности. В портфель целесообразно включать только те бренды, по которым обеспечены стабильные поставки, понятные условия закупки, оплаты, возврата и гарантийного обслуживания. Это особенно важно для дистрибьютора, поскольку он несет расходы на закупку, хранение, продвижение и реализацию товара [3, с. 73].

Важным принципом является соответствие бренда реальному спросу. Торговая марка не должна включаться в портфель только из-за известности производителя или низкой закупочной цены. Необходимо учитывать товарную категорию, целевую аудиторию, сезонность, частоту повторных покупок и перспективы продаж [5, с. 37].

Приоритизация брендов необходима для правильного распределения ресурсов дистрибьюторской компании. Все торговые марки не могут получать одинаковый объем внимания, маркетинговой поддержки и складских ресурсов. Поэтому приоритет должны получать бренды, которые дают наибольший вклад в прибыль, имеют устойчивый спрос и не создают избыточной нагрузки на склад.

Ключевым критерием является финансовый результат бренда. Оценивать следует не только объем продаж, но и валовую прибыль, маржинальность, рентабельность и расходы, связанные с продвижением и хранением товара. Бренд с высоким оборотом не всегда является наиболее выгодным, если его маржа низкая или затраты на обслуживание слишком велики.

Не менее важны стабильность спроса и оборачиваемость запасов. Если бренд продается регулярно и быстро возвращает вложенные средства, он имеет более высокий управленческий приоритет. Если же бренд продается медленно и формирует складские остатки, его развитие должно быть ограничено или пересмотрено.

Механизм ротации торговых марок представляет собой порядок регулярного пересмотра брендового портфеля. Его задача состоит не только в исключении слабых марок, но и в перераспределении ресурсов между брендами в зависимости от их фактической эффективности. Для независимого дистрибьютора ротация особенно важна, поскольку каждая торговая марка занимает складские площади, требует оборотного капитала, внимания менеджеров по продажам и затрат на продвижение.

Ротация должна проводиться по заранее установленным показателям: динамика продаж, валовая маржа, оборачиваемость запасов, уровень складских остатков, стабильность поставок, условия оплаты, возвраты, претензии клиентов и роль бренда в ассортименте. Такой подход соответствует логике ассортиментной оптимизации, где ключевая задача состоит в выборе такого набора товаров, который позволяет повысить доходность предложения [2, с. 615].

Основания для ротации торговых марок приведены в таблице 2.

Таблица 2

Основания для ротации торговых марок

Состояние бренда	Основные признаки	Управленческое решение
Бренд показывает устойчивый спрос и прибыльность	Стабильные продажи, приемлемая маржа, нормальная оборачиваемость	Сохранить и поддерживать
Бренд имеет высокий потенциал роста	Растущий спрос, интерес клиентов, хорошие условия поставки	Усилить закупки и продвижение
Бренд снижает эффективность портфеля	Падение продаж, рост остатков, слабая маржа	Ограничить закупки
Бренд дублирует другие марки	Похожая цена, тот же сегмент, пересечение с действующими брендами	Пересмотреть роль в портфеле
Бренд создает операционные риски	Перебои поставок, частые возвраты, нестабильные условия	Заменить или вывести из портфеля

*Источник: разработка автора.*

Ротация не должна быть разовым решением. Ее целесообразно проводить по циклу: сбор данных, расчет показателей, сравнение брендов, принятие решения, контроль результата. На практике это может быть квартальный или полугодовой пересмотр, а для сезонных товаров – анализ после завершения сезона. При этом вывод бренда из портфеля должен сопровождаться распродажей остатков, прекращением новых закупок и заменой марки более эффективной альтернативой.

Концептуальная модель портфельного управления брендами должна объединять отбор, оценку, приоритизацию и ротацию торговых марок в единую систему. Ее задача – обеспечить управляемость брендового портфеля и исключить ситуацию, когда ассортимент расширяется без оценки прибыльности, спроса и складской нагрузки [1, с. 88].

В основу модели целесообразно включить четыре блока: входные данные, оценку бренда, управленческое решение и контроль результата (таблица 3). Входными данными выступают продажи, прибыль, остатки, условия поставки, спрос по каналам продаж и надежность поставщика. Далее бренд оценивается по коммерческим, логистическим и стратегическим критериям. После этого принимается решение: включить бренд в портфель, усилить его поддержку, сохранить текущий статус, ограничить закупки или вывести марку из ассортимента.

Таблица 3

Концептуальная модель управления брендовым портфелем

Блок модели	Содержание	Результат
Сбор данных	Продажи, прибыль, остатки, спрос, условия поставки	Информационная база для оценки бренда
Оценка бренда	Анализ финансовых, рыночных и логистических показателей	Определение эффективности марки
Управленческое решение	Развитие, сохранение, ограничение или вывод бренда	Изменение роли бренда в портфеле
Контроль результата	Повторная проверка продаж, маржи и запасов	Корректировка портфеля

*Источник: разработка автора.*

Внедрение модели портфельного управления брендами необходимо начинать с формирования единой базы данных по каждой торговой марке. В такой базе должны отражаться поставщик, товарная категория, закупочная цена, отпускная цена, объем продаж, валовая маржа, складские остатки, сроки поставки, условия оплаты, возвраты и претензии клиентов. Без единой информационной базы модель не будет работать как инструмент управления, поскольку решения по брендам будут приниматься не на основе сопоставимых показателей, а на основе отдельных наблюдений менеджеров.

Для практического внедрения модели следует закрепить перечень показателей, которые регулярно оцениваются по каждой торговой марке. В качестве основы можно использовать показатели, применяемые в официальной статистике торговли: оборот торговли, индекс физического объема, продажа отдельных товаров и товарные запасы. В методологии Росстата по оптовой торговле прямо выделяются показатели оборота оптовой торговли, индекса физического объема оборота, оптовой продажи отдельных товаров и запасов

## SCIENCE TIME

отдельных товаров; в методологии по розничной торговле отдельно предусмотрены показатели доли продаж через Интернет и товарных запасов.

Следующим шагом должно стать введение карточки бренда (рисунок 2). В ней фиксируются ключевые сведения о торговой марке: товарная категория, поставщик, ценовой сегмент, условия закупки, роль бренда в портфеле, основные показатели эффективности и принятое управленческое решение. Такая карточка позволяет сравнивать бренды между собой и снижает риск субъективного выбора.



Рис. 2 Карточка бренда для портфельного управления

Практическое внедрение модели целесообразно проводить поэтапно. Сначала компания определяет перечень брендов и товарных категорий, затем собирает данные за выбранный период, после этого рассчитывает показатели эффективности и распределяет бренды по управленческим группам. На первом этапе модель лучше проверить на одной товарной категории, чтобы выявить ошибки в данных и уточнить критерии оценки. После этого модель можно распространить на весь брендовый портфель.

Для закрепления модели необходимо утвердить внутренний регламент портфельного управления. В нем следует определить, кто отвечает за сбор данных, кто проводит расчет показателей, кто принимает решения по брендам и как часто проводится пересмотр портфеля. Оптимальным является регулярный пересмотр: ежемесячный контроль продаж и складских остатков, квартальная оценка эффективности брендов и годовой пересмотр всей структуры портфеля.

Особое внимание нужно уделить ответственности подразделений. Отдел продаж должен предоставлять информацию о спросе и реакции клиентов, закупки – данные об условиях поставки и надежности поставщиков, склад – сведения об остатках и сроках хранения, финансовая служба – данные о марже и прибыльности. Итоговое решение по бренду должно приниматься не одним подразделением, а на основе согласованной оценки.

#### **Выводы**

В результате исследования установлено, что независимая дистрибьюторская компания нуждается в системном подходе к управлению брендовым портфелем, поскольку каждая торговая марка влияет на продажи, прибыльность, складскую нагрузку и устойчивость отношений с поставщиками и клиентами. Эффективное портфельное управление должно включать не только первоначальный отбор брендов, но и регулярную оценку их результатов, определение приоритетности и своевременную ротацию.

Предложенная концептуальная модель позволяет объединить в единую систему сбор данных, оценку бренда, принятие управленческого решения и последующий контроль результата. Ее применение дает возможность дистрибьюторской компании выявлять ключевые, развиваемые, поддерживающие и проблемные торговые марки, рационально распределять ресурсы, ограничивать неэффективные позиции и усиливать бренды с высоким коммерческим и стратегическим потенциалом. Таким образом, модель способствует повышению управляемости ассортимента, снижению складских и финансовых рисков, а также укреплению конкурентоспособности компании на рынке.

#### **Литература:**

1. Васильева И.В. Аудит портфеля брендов // *Modern Science*. – 2020. – № 8 -2. – С. 87-96.
2. Камалова Т.А., Гамзатова А.М. Разработка ассортиментной политики торгового предприятия // *Вопросы устойчивого развития общества*. – 2020. – № 3 -2. – С. 612-618. – DOI 10.34755/IROK.2020.52.29.114.
3. Капустина Л.М., Евдокимова Е.В. Управление портфелем бренда на потребительском рынке // *Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: Материалы IV Уральского экономического форума*. – 2022. – С. 70-75.
4. Кнышенко Д.Д., Соловьева Д.В., Соловьева Д.В. Ценностный подход к управлению портфелем // *Сборник трудов IX Конгресса молодых ученых*. – 2021. – С. 163-166.
5. Старов С.А., Гладких И.В. Ключевые принципы системного подхода при формировании сбалансированного портфеля собственных торговых марок розничных сетей // *Бренд-менеджмент*. – 2020. – № 1. – С. 30-50. – DOI 10.36627/2618-8902-2020-1-1-30-50.