

ОЦІНКА СТРУКТУРИ ТОВАРНОГО ПОРТФЕЛЮ ПІДПРИЄМСТВА "НЕСТЛЕ УКРАЇНА"

Вінницький національний технічний університет

Анотація.

Розглянуто багаторівневу структуру управління товарним портфелем — від окремої торгової марки до товарної номенклатури в цілому. Особливу увагу приділено критеріям збалансованості портфеля за цінovими сегментами, категоріями та кількістю SKU для мінімізації ризиків внутрішньої канібалізації брендів. На прикладі діяльності ТОВ «Нестле Україна» (у розрізі виробничих потужностей ТОВ «ЛКФ «Світоч», ТОВ «Торчин Фудс», ТОВ «Техноком») проаналізовано стратегію диверсифікації асортименту, що охоплює 8 товарних категорій. За допомогою матриці BCG здійснено аудит асортиментних груп, ідентифіковано «дійні корови» та «зірки» компанії, а також виявлено категорії-драйвери (PetCare та кондитерський напрям), які забезпечили стійкість та відновлення бізнесу в умовах повномасштабної війни.

Ключові слова: асортиментна політика, товарна номенклатура, диверсифікація асортименту, товарний портфель, керування SKU, архітектура брендів, цінова сегментація, матриця BCG, Nestlé Україна.

Abstract

The article examines the theoretical and practical aspects of developing and optimizing an enterprise's product assortment policy in a dynamic market environment. The multilevel structure of product portfolio management — from an individual trademark to the entire product mix — is considered. Special attention is paid to the criteria for balancing the portfolio across price segments, categories, and the number of SKUs to minimize the risks of internal brand cannibalization. Based on the case of "Nestle Ukraine" LLC (including its manufacturing units "Lviv Confectionery Factory "Svitoch" LLC, "Torchyn Foods" LLC, "Technocom" LLC), the strategy of product assortment diversification across 8 product categories is analyzed. The role of combining the functions of a manufacturer, supplier, and importer in ensuring supply chain flexibility is determined. Using the BCG matrix, an audit of assortment groups was conducted, the company's "cash cows" and "stars" were identified, and the driver categories (PetCare and confectionery sector) that ensured business resilience and recovery under the conditions of full-scale war were highlighted.

Keywords: assortment policy, product mix, assortment diversification, product portfolio, SKU management, brand architecture, price segmentation, BCG matrix, Nestle Ukraine.

У науковій літературі зустрічаються різні терміни та поняття товарного портфеля: портфель ділової активності, продуктовий портфель, господарський портфель, портфель брендів. У широкому значенні портфель – це сукупність усіх торгових марок і субмарок, що належать компанії.

Управління товарною політикою базується навколо товару, що виготовляється підприємством, тому здійснюється на трьох основних рівнях: торговельної марки (назва, термін, символ, дизайн або комбінація усіх цих елементів. Використовується для того, щоб ідентифікувати товар, а також для встановлення його відмінностей від товарів конкурентів); товарного асортименту; товарної номенклатури – сукупності всіх асортиментних груп товарів і товарних одиниць, що пропонуються споживачам конкретним продавцем.

Систему управління товарним портфелем як комплекс заходів, пов'язаний із вибором напрямків розвитку товарних груп (або торгових марок), їх модифікацій відповідно до вимог ринку. Формування товарного портфеля відбувається у такій послідовності: визначається роль кожної ТМ всередині портфеля; визначається роль кожної марки в межах «продукт – ринок»; формується структура товарного портфеля.

Розмір портфеля зазвичай визначається з урахуванням цих критеріїв: довгострокові корпоративні цілі; функції торгових марок у портфелі; рівень конкуренції на ринку; ресурси компанії тощо. Застосування цих критеріїв може привести компанію до процесу позиціонування торгової марки.

Використовуючи цей підхід, компанія позиціонує кожен торгову марку відповідно до його атрибутів, доданої вартості та внутрішньої маркетингової узгодженості, а також робить свої торгові марки відмінними один від інших, максимізуючи їхні ринкові можливості та збіги.

Можна сформулювати такі цілі управління портфелем: мінімізація канібалізму торгових марок; прискорення темпів зростання портфеля, наприклад, з точки зору обсягів продажів; підвищення ефективності.

Портфель містить різні бренди або суббренди організації, що структуруються за певною ознакою та орієнтовані на різні цільові групи й різні цінові сегменти. Такі портфелі володіють здатністю адаптуватися під ринкову ситуацію з метою забезпечення конкурентної стійкості на ринку, а також привернення уваги й формування позитивного іміджу компанії.

Портфель торгових марок дозволяє компаніям розробляти стратегію для кожної марки, визначати потребу позиціонуванні, виявляти неефективні марки та уникати ризиків для компанії, пов'язаних зі стратегією марки.

На завершальному етапі формується структура товарного портфеля шляхом побудови брендової архітектури. Архітектура брендів — це інструмент, який дозволяє різним брендам (ТМ) компанії діяти як узгоджена система, запобігаючи внутрішній конкуренції (канібалізації) та забезпечуючи ефект синергії в управлінні.

Наступні характеристики визначають спосіб співіснування ТМ між собою: збалансований портфель містить зрілі торгові марки, що знаходяться на стадії розробки, прибуткові та марки на етапі інвестування, і, нарешті, марки, які є локальними або потенційно/вже глобальними; наявність сильних флагманських торгових марок є обов'язковою, оскільки вони генерують необхідні фінансові ресурси, які, у свою чергу, можна інвестувати в розвиток менш потужних брендів. Фінансові показники відіграють важливу роль, оскільки кожна торгова марка має бути фінансово життєздатним у довгостроковій перспективі; рівновага торгової марки у портфелі є динамічною, коли нові бренди купуються або створюються, а інші припиняються з мережі, якщо вони більше не відповідають визначеним критеріям [1].

Торгові марки можна оцінювати щодо їх фінансових показників, таких як прибуток, маржа, маркетингові витрати тощо, а також можна оцінювати за їх ринковими параметрами (тобто оборот, частка ринку, переваги споживачів, концентрація).

Nestlé Україна — це українське представництво найбільшої у світі корпорації продуктів харчування та напоїв. Мета компанії — задовольняти сучасні потреби, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, забезпечуючи сталий прибутковий зріст.

Поєднання ролей виробника (5 SKU), постачальника (710 SKU) та імпортера (12 SKU) забезпечує гнучке управління ланцюгом поставок.

Компанія присутня в усіх цінових сегментах: масовий (Friskies, Nescafe Classic), середній (KitKat, Торчин) та преміум (Gourmet Gold, After Eight, KitKat Senses).

Диверсифікація портфеля: Nestle охоплює 8 товарних категорій — від дитячого харчування до корму для тварин, що мінімізує ризики залежності від одного ринку.

Категорія «Корми для домашніх тварин» показала стабільне двозначне зростання (+10,9%) і стала найбільшим джерелом доходу компанії (30,7% від загального обсягу). «Кондитерські вироби» (+61,2%) та «Кава та напої» (+25,1%) продемонстрували стрімке відновлення у 2024 році після глибокого падіння у 2023 році. Драйвером стійкості виступив преміальний та високоеластичний сегмент кормів для тварин (PetCare), а драйвером відновлення — кондитерський напрям.

Портфель Nestlé в Україні є ідеально збалансованим з точки зору класичного менеджменту. «Дійні корови» (Торчин, Мівіна, Nescafé) генерують стабільний і потужний потік готівки, який компанія реінвестує в розвиток та підтримку «Зірок» (зокрема, агресивний маркетинг кондитерських виробів та кормів Purina). Портфель має високий потенціал довгострокової прибутковості [2, 3].

Отже, Компанія оперує у п'яти ключових категоріях: кондитерські вироби (KitKat, Lion, Aero, Nesquik), продукти харчування (Торчин, Мівіна, Maggi), кофейні напої (Nescafé, Nespresso), дитяче харчування (NAN, Nestogen, Gerber) та заморожені продукти (Stouffer's). Кожна категорія має власну конкурентну динаміку, цільову аудиторію та ринкові виклики в умовах повномасштабної війни. На таких підприємствах ТОВ «Нестле Україна», ТОВ «ЛКФ «Світоч», ТОВ «Торчин Фудс», ТОВ «Техноком».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. – 15th ed. – Harlow: Pearson Education Limited, 2016. – 832 p.
2. Карпенко Н. В., Світовий О. М. Стратегічне управління портфелем брендів підприємств FMCG-сектору. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
3. «Нестле Україна»: офіційний сайт компанії. URL: <https://www.nestle.ua/>
4. Ринок кормів для домашніх тварин (PetCare) в Україні: тенденції та аналітика 2024 року : аналітичний звіт / NielsenIQ Ukraine. URL: <https://www.nielseniq.com>

Глебова Світлана Володимирівна – студентка факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Вінницький національний технічний університет. kmetsvitlana541@gmail.com

Науковий керівник: Філатова Любов Сергіївна — канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет.

Glebova Svitlana Volodymyrivna – student of the Faculty of Management and Information Security. Vinnytsia National Technical University. kmetsvitlana541@gmail.com

Scientific supervisor: Filatova Liubov Serhiivna – PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University.