

СЕКЦІЯ 1. ЕКОНОМІКА

Бахарев О. А.

аспірант,

Національний морський університет

м. Одеса, Україна

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-1>

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ДИРЕКТ-КОСТИНГУ

В умовах високої невизначеності (нестабільний попит, коливання цін на енергоносії й логістику, обмеженість виробничих потужностей та оборотного капіталу) управлінська команда підприємства стикається з необхідністю швидко переглядати асортимент: які позиції залишати в портфелі, які – переформатовувати (ціна/пакування/канал), а які – виводити. Практично це зводиться до питання: які продукти реально формують фінансовий результат у короткостроковому періоді та підтримують покриття постійних витрат. У таких задачах критичною є якість управлінської інформації про витрати й прибутковість продуктів.

Оптимізацію продуктового портфеля доцільно розглядати як міжфункціональний процес, що поєднує ринкову доцільність і фінансову результативність. Пропонуємо розглянути це поетапно:

- на першому етапі здійснюється аналіз динаміки продажів і структури попиту за товарними групами та оцінюються зміни конкуренції й перспективи сегментів; на цій основі формуються альтернативи зміни асортименту (введення/виведення позицій, перегляд каналів, цінових рішень);

- другий етап передбачає фінансове обґрунтування запропонованих змін: оцінку маржинальності та внеску товарних груп у покриття постійних витрат і формування прибутку з використанням підходів управлінського обліку, зокрема директ-костингу;

- третій етап – узгодження остаточного рішення робочою групою за участі маркетингу, економічної служби, виробництва, закупівель і логістики – дозволяє врахувати ресурсні обмеження та операційну здійсненність запланованого міксу.

Водночас рішення щодо портфеля не може ґрунтуватися лише на короткостроковій економічній ефективності: необхідно балансувати фінансові цілі з довгостроковими інтересами (утримання клієнтів, роль позицій у портфелі, репутаційні ефекти), щоб уникнути ситуацій, коли «оптимізація» призводить до втрати ринку або довіри. За наявності «вузьких місць» оптимальний «product mix» доцільно додатково перевіряти через маржинальний внесок на одиницю лімітуючого ресурсу та обмеження попиту/потужності [1, с. 2–3].

Метод директ-костинг (облік за змінними витратами) розглядається як управлінський інструмент для портфельних рішень, оскільки базується на поділі витрат на змінні та постійні. Ключовим орієнтиром у цьому підході є маржинальний дохід (внесок на покриття) – різниця між доходом від реалізації та змінними витратами; таким чином продукт оцінюється не «повною собівартістю», а внеском у покриття постійних витрат і формування прибутку [2, с. 43–44].

Паралельно на практиці широко застосовується підхід повної собівартості (absorption/full costing), де постійні виробничі витрати розподіляються між продуктами. Однак для управлінських рішень щодо портфеля та ціноутворення такий розподіл може спотворювати порівняння позицій, оскільки фінансовий результат за повною собівартістю стає чутливим до співвідношення виробництва та реалізації і змін запасів. Зокрема, показано, що система повних витрат капіталізує постійні виробничі витрати у складі запасів до моменту реалізації, тоді як при директ-костингу ці витрати відносяться на витрати періоду їх виникнення. Це створює «парадоксальні» ситуації, коли при зростанні обсягів реалізації прибуток за повною собівартістю може зменшуватися, тоді як за директ-костингом – зростати [3, с. 107–109].

Окрема складність оптимізації продуктового портфеля пов'язана з тим, що максимізація сукупного результату залежить не лише від маржі на одиницю, а й від обмежувальних факторів (bottlenecks): часу обладнання, трудомісткості, доступної енергії, складської площі, попиту тощо. Як зазначено у дослідженні, оптимальний «product mix» у багатопродуктових компаніях не досягається вибором позицій з найбільшою маржею на одиницю: критичним є показник вигоди/маржинального внеску на одиницю дефіцитного (критичного) фактора з урахуванням обмежень потужності й попиту [4, с. 9]. Відповідно, директ-костинг у портфельних рішеннях виступає інформаційною основою маржинального аналізу, який далі операціоналізується через процедуру лімітуючого фактора.

Зазначена процедура є типовою для короткострокових управлінських рішень: після визначення лімітуючого ресурсу обчислюють “contribution per limiting factor”, виконують ранжування продуктів і формують виробничо-збутовий мікс відповідно до ринкового попиту.

В умовах відновлення економіки України підприємства (особливо МСП) працюють із підвищеною волатильністю попиту, обмеженим доступом до капіталу та зростанням витрат на енергію й логістику, що підсилює потребу в швидких управлінських рішеннях, орієнтованих на маржинальність і ліквідність. Додатковим чинником є нестабільність операційного середовища (ризик перебоїв енергопостачання, зміни логістичних маршрутів, дефіцит персоналу), через що помилки у ціноутворенні та структурі асортименту швидко трансформуються у касові розриви.

Оптимізація продуктового портфеля на основі директ-костингу дозволяє оперативно визначати позиції, які забезпечують максимальний внесок у покриття постійних витрат, і водночас коригувати структуру випуску/продажів під реальні ресурсні обмеження (потужності, енергія, персонал). Це дає менеджменту інструмент для обґрунтованого вибору: які продукти масштабувати, які перезапустити через зміну змінних витрат/ціни, а які тимчасово згорнути, зберігаючи керованість витрат і фінансову стійкість у період відновлення.

Таким чином директ-костинг є релевантною управлінською базою для оптимізації продуктового портфеля: він фокусується на маржинальному доході (внеску на покриття), а отже – підтримує короткострокові рішення щодо асортименту та ціноутворення. Додатково обґрунтовано, що повна собівартість може спотворювати порівняння продуктів через розподіл постійних витрат і механіку запасів, тому для портфельних рішень її сигнали не завжди є коректними. Було підкреслено, що ефективна оптимізація портфеля в реальному бізнесі потребує врахування обмежувальних факторів (bottlenecks): оптимальність визначається не «маржею на штуку», а маржинальним внеском на одиницю дефіцитного ресурсу та реальними обмеженнями потужності й попиту.

Література:

1. Репіч Т. Удосконалення управління асортиментом на сучасних підприємствах в умовах кризи. *Харчова промисловість*. 2009. № 8. С. 109–112.
2. Шевців Л. Ю. Управлінський облік: опорний конспект (навчальний посібник). Львів. 2014. 92 с.
3. Романів Р. В. Формування та функціонування системи управлінського обліку на промислових підприємствах (на прикладі лакофарбових підприємств України): дисертація... канд. екон. наук. Тернопіль. 2001. 178 с.
4. Viltard L. A. Profit Maximization through Product Mix Management in Argentinean SME. *European Journal of Business and Management*. 2019. Vol. 21 (11). P. 9–23.