

**УДК: 658.5: 656.2**

**Ю.М. ЮРЧЕНКО**, доцент Українська Державна Академія  
Залізничного Транспорту

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

В статті проведено аналіз підходів до формування господарського портфеля підприємств. Визначено особливості структури залізничного транспорту, врахування яких дозволило запропонувати підхід до формування господарського портфелю залізниць та розробити механізм його комплектації.

In the article the analysis of approaches is conducted to economic portfolio construction of enterprises. The features of structure of railway transport, consideration of which allowed to offer approach to forming of economic to the brief-case of railways and develop the mechanism of his acquisition, are definite.

**Ключові слова:** Господарський портфель підприємства, стратегічна зона господарювання, стратегічний сегмент залізниці, стратегічна одиниця бізнесу, залізничний транспорт.

**Вступ.** На сьогоднішній день важко уявити економіку будь-якої країни без такого важливого елементу інфраструктури, як залізничний транспорт. Місце, який він займає в загальній структурі транспорту завжди в значній мірі впливало на загальний вантажообіг та пасажирообіг в економіці. На жаль, як показує аналіз, сучасне становище українських залізниць багато в чому втратило в порівнянні з минулим. Це пов'язано зі зменшенням об'ємів перевезень, погіршенням фінансового стану, старінням основних виробничих фондів та втратою конкурентоспроможності, порівняно з іншими галузями транспорту України.

Забезпечення ефективної діяльності залізничного транспорту потребує його адаптації до умов ринкового господарювання. При цьому важливу роль відіграє впровадження стратегічного планування на підприємствах галузі, яке направлено на розробку та реалізацію науково обґрунтованих стратегій розвитку як підприємств так і галузі в цілому.

При розробці стратегії діяльності та розвитку підприємств ключове значення має формування господарського портфелю. Від його складу залежать результати роботи підприємств як у короткостроковому так і в

довгостроковому періоді. У зв'язку з цим вивчення підходів до формування господарського портфелю є актуальним.

**Постановка задач.** Проблемам формування господарського портфелю підприємств присвячено ряд праць в вітчизняній та закордоній літературі. Різні аспекти даної проблеми викладені в працях І. Ансоффа [1], А.А.Томпсона, А.Дж. Стрикленда [2], Ф. Котлера [3], О.С. Виханського [4], А.П. Градова [5], М.І. Круглова [6], а також в роботах українських вчених Пономаренка В.С [7], Наливайка А.П. [8], Тридіда О.М. [9] і інших.

Разом з тим постає задача визначення особливостей залізничного транспорту, які впливають на формування господарського портфеля та розробки підходів до формування господарського портфеля залізниці.

**Методологія.** Дослідження базується на загальнонаукових методах теоретичного узагальнення і порівняння, абстрагування, аналізу, системного і комплексного підходу.

**Результати дослідження.** Існує декілька підходів до формування господарського портфеля підприємств. Причому основні відмінності в поглядах вчених складаються у комплектації господарського портфеля з числа різних одиниць аналізу. Останні можна умовно розділити на три групи. До першої групи слід віднести одиниці аналізу, які відображають об'єкти зовнішнього середовища. До другої групи відносяться одиниці аналізу, що відображають об'єкти внутрішнього середовища. До третьої групи відносяться одиниці, які суміщають в собі характеристики перших двох груп.

До першої групи відносять стратегічну зону господарювання (СЗГ). Управлінське значення СЗГ полягає в тому, що вона дає можливість диверсифікованим підприємствам раціоналізувати організацію різнорідних сфер бізнесу, а також допомагає зменшити складність підготовки стратегії.

Не дивлячись на широке використання та розмаїтість застосування даної категорії в економічній літературі, дотепер відсутні чіткі і однозначні ознаки виділення СЗГ.

Так, спочатку І.Ансофф [1] визначає СЗГ, як «...окремих сегмент оточення, на який фірма має (або хоче одержати) вихід». Далі він указує, що, «... СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією». Тобто, І.Ансофф трактує стратегічну зону господарювання як попит на продукцію, для виготовлення якої необхідна певна технологія.

Багато авторів підтримують І.Ансофа і з погляду на неоднозначність трактування «оточення» підприємства пропонують свої уточнення.

А.П. Градов у своєму визначенні підкреслює приналежність СЗГ до зовнішнього середовища і вважає, що «СЗГ» може бути визначена як частина зовнішнього середовища, в межах якої забезпечується перевищення величини потенціального ефекту запобігання неспроможності (банкрутства) фірми в стратегічній перспективі над величиною витрат, пов'язаних з адаптацією стратегічного потенціалу фірми до розмаїтості пропонованої цією зоною попиту на товари і послуги.[5].

За думкою В.С. Пономаренка [7] використання СЗГ як первинного об'єкту управління підприємством є необґрунтованим для умов українського ринку. Його аргументація така: роль держави у процесі управління при структурно-виробничому підході значно відрізняється від тієї на яку спирається І.Ансофф та інші. Тому Пономаренко В.С. пропонує розглядати СЗГ як складову «зони стратегічних інтересів». Якщо при використанні СЗГ підприємство орієнтується виключно на ринкові механізми, то при підході, що було запропоновано, воно має враховувати і процеси адміністрування, що призведе до більших стратегічних успіхів, при умові, якщо підприємство зможе використати синергетичний ефект, як це виникає при роботі у різних зонах стратегічних інтересів.

Для того щоб визначити, яку частину оточення слід рахувати СЗГ, необхідно дослідити теоретичні підходи до проведення стратегічної сегментації.

В дослідженнях щодо сегментації розрізняють сегментацію внутрішнього та зовнішнього середовища, а також виділяють зони стратегічних ресурсів та стратегічного впливу. У той же час визначальним при стратегічній сегментації залишається розподіл потенційного ринку на чітку групу споживачів, які будуть схожим чином реагувати на різні аспекти реалізації продукції. Вищезазначене дозволяє при визначенні СЗГ виключити наступні елементи зовнішнього середовища: постачальники ресурсів, контактні аудиторії і маркетингові посередники. Таким чином, СЗГ визначається як сегмент оточення з сукупності споживачів послуг, які об'єднані загальними ознаками. До таких ознак слід віднести потреби клієнтів, а також технологію задоволення цих потреб.

До другої групи одиниць стратегічного аналізу, що формують господарський портфель підприємства, відносять:

- стратегічний господарський центр;

- стратегічні одиниці бізнесу;
- стратегічні господарські підрозділи;
- стратегічні елементи бізнесу.

Стратегічний господарський центр - це внутріфрмова організаційна одиниця, яка відповідальна за вироблення стратегічних позицій підприємства в одній або декількох зонах господарювання [1].

Стратегічний господарський підрозділ – це структурна одиниця диверсифікованої корпорації, що займається одним видом діяльності (бізнесу), або просто певний вид бізнесу [2].

Стратегічні одиниці бізнесу - незалежні друг від друга сфери діяльності підприємства, які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливих ринкових завдань [10].

Стратегічні елементи бізнесу – напрямок діяльності підприємства, що має власну місію і завдання, діяльність якого можна планувати незалежно від інших напрямків [3].

Зазначені вище терміни вчені розглядають як синоніми, але тільки з визначення стратегічних одиниць бізнесу стає зрозумілим яка стратегічна задача підрозділу, що виділяється.

До третьої групи одиниць аналізу відносять стратегічний сегмент, який представляє собою напрямок діяльності підприємства, що характеризується унікальною комбінацією ключових факторів успіху, отриманої в результаті аналізу наявних і можливих ресурсів у розглянутому періоді часу. Основна відмінність стратегічного сегмента в тому, що з одного боку, це елемент внутрішнього середовища, а з іншої, він включає елементи зовнішнього середовища [8].

Таким чином, господарський портфель підприємства може бути скомплектований з двох або трьох видів одиниць стратегічного аналізу. По-перше, це повинні бути одинці зовнішнього та внутрішнього середовища (СЗГ та стратегічні одиниці бізнесу), а по-друге, наряду з СЗГ та стратегічними одиницями бізнесу до господарського портфелю можуть бути включені стратегічні сегменти.

Залізничний транспорт за організаційною структурою ділиться на господарства: локомотивне, вагонне, пасажирське, колій та інше. Кожне господарство виконує один або кілька взаємопов'язаних елементів основного виробничого процесу – перевезення пасажирів і вантажів та операції з їх забезпечення. Підприємства кожного господарства – це структурні підрозділи залізниць, які виконують різні види діяльності. До основної

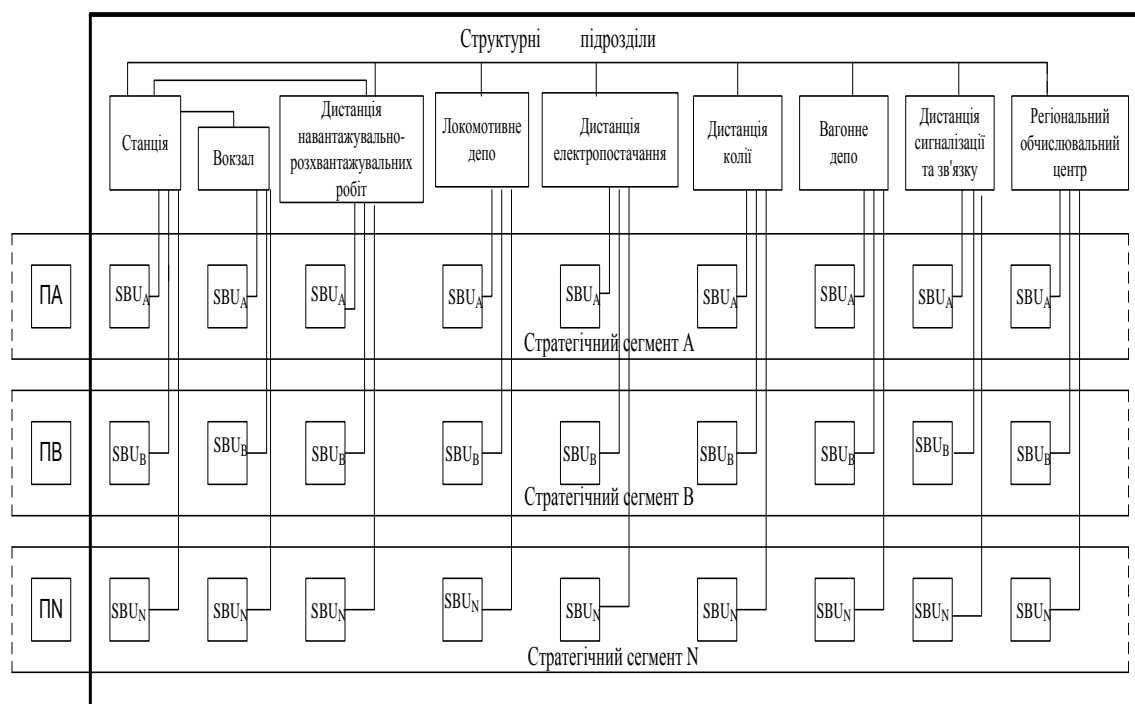
діяльності залізниці відносяться перевезення, а інші види діяльності або забезпечують перевезення або направлені на підвищення прибутковості.

Таким чином, господарський портфель залізниць доцільно формувати на рівні лінійних підприємств із стратегічних одиниць бізнесу, а на рівні залізниць - з стратегічних сегментів.

Стратегічний сегмент на відміну від стратегічних одиниць бізнесу відображає як внутрішнє, так і зовнішнє середовище підприємства. Причому, до останнього відносяться постачальники, клієнти та інші зацікавлені у розвитку відповідного напрямку діяльності, що дозволяє вийти на новий рівень формування фінансово-економічних зв'язків між зазначеними суб'єктами і залізничним транспортом та забезпечує додатковий ефект.

Кожний стратегічний сегмент залізниці охоплює одну або декілька стратегічних одиниць бізнесу (видів діяльності) структурних підрозділів залізничного транспорту, які забезпечують його функціонування.

Механізм формування стратегічного сегменту представлено на рис.1.



SBU – стратегічні одиниці бізнесу (види діяльності структурних підрозділів)

A, B, N – напрямки діяльності підприємства

П – підприємства (не структурні підрозділи залізниці), які забезпечують роботу певного напрямку діяльності

Рис. 1. Механізм формування стратегічного сегменту

**Висновок.** На основі дослідження поглядів вчених, щодо формування господарського портфелю підприємств, та через врахування особливостей організаційної структури залізничного транспорту запропоновано підхід до формування господарського портфелю залізниці. Новизна даного підходу полягає у комплектації господарського портфелю з стратегічних зон господарювання яким відповідають стратегічні сегменти залізниці, останні складаються з стратегічних одиниць бізнесу.

**Список літератури:** **1.** Ансоф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер ком, 1999. – 416 с. **2.** Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратеги / пер.с англ. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с. **3.** Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 1999. – 1152 с. **4.** Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с. **5.** Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., исп. – СПб.: Спец-лит, 2000. – 589 с. **6.** Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с. **7.** Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. — Харків: Основа, 1999.—620 с. **8.** Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. –К.: КНЕУ, 2001. – 227 с. **9.** Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. – Харків, ХДЕУ, 2002. – 363 с. **10.** Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 337 с.

*Надійшла до редакції 21.11.2008 р.*