

УДК 658.114.334

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,

БРУСЕНЦОВА М.В., аспірант,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ПОРТФЕЛЬ» В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация. Возникновение задачи определения понятия «хозяйственный портфель» связано с необходимостью разработки общей стратегии развития диверсифицированного предприятия. Последняя, в соответствии с результатом И. Ансоффа, представляет собой совокупность стратегий подразделений предприятий. В настоящее время нет обобщенного понятия, характеризующего эту совокупность и имеющего неоднозначную трактовку, – «портфель», «бизнес-портфель», «хозяйственный портфель» и т.п. В статье обосновано понятие «хозяйственный портфель», его состав и назначение.

Под хозяйственным портфелем АТП предлагается понимать совокупность стратегических единиц бизнеса, принадлежащих одной организации, которые ориентируются на обслуживание одной или нескольких стратегических зон хозяйствования с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли.

Ключевые слова: портфель, стратегическая единица бизнеса, стратегическая зона хозяйствования.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,

БРУСЕНЦОВА М.В., аспірант,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «ГОСПОДАРСЬКИЙ ПОРТФЕЛЬ» У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. Виникнення завдання визначення поняття «господарський портфель» пов'язане з необхідністю розробки загальної стратегії розвитку диверсифікованого підприємства. Остання, відповідно до результату І. Ансоффа, являє собою сукупність стратегій підрозділів підприємств. В наш час немає узагальненого поняття, що характеризує цю сукупність і має неоднозначне трактування, – «портфель», «бизнес-портфель», «господарський портфель» тощо. У статті обґрунтовано поняття «господарський портфель», його склад і призначення.

Під господарським портфелем АТП пропонується розуміти сукупність стратегічних одиниць бізнесу, що належать одній організації, які орієнтуються на обслуговування однієї або декількох стратегічних зон господарювання з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Ключові слова: портфель, стратегічна одиниця бізнесу, стратегічна зона господарювання.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.),
M. BRUSENTOVA, Post-Graduate Student,
Kharkiv National Automobile and Highway University

DEFINITION OF THE CONCEPT OF “ECONOMIC PORTFOLIO” IN STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract. The emergence of the task to define the concept of "economic portfolio" is associated with the need to create the general strategy for the development of a diversified enterprise. *The latter, according to I. Ansoff's statement, is regarded as a set of strategies of the enterprise units.* At present, there is no generalized concept that characterizes this set and has ambiguous interpretation – «a portfolio», «a business portfolio», «an economic portfolio», etc. In the article the concept of «economic portfolio», its composition and purpose are substantiated.

It is proposed to understand the motor transport enterprise business portfolio as the totality of business strategic units belonging to the same organization that are oriented to servicing one or more strategic economic zones in order to meet the consumers' *needs and make a profit.*

Key words: portfolio, business strategic unit, business strategic area.

Постановка проблеми. Для многопрофільного підприємства при розробці стратегії ключове значення має формування господарського портфеля. Від його складу залежать ітогові показники діяльності, як в краткосрочному, так і в довгосрочному періоді. В зв'язі з цим формування господарського портфеля являється актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття портфеля прийшло в маркетинг із теорії фінансів, де під ним розуміють набір цінних паперів різних підприємств, належачих певному суб'єкту.

В стратегічному управлінні поки немає однозначної трактовки поняття «портфель» (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «портфель» в стратегічному менеджменті

Автор	Термін	Визначення поняття
1	2	3
З.С. Шершнева [1, с. 681]	Портфель підприємства	Різні напрями діяльності підприємства, обособлені в окремих асортиментних групах (продуктах) підприємства

Окончание табл. 1

1	2	3
А.Б. Самогулов [2, с. 70]	Портфель	Совокупность стратегических единиц бизнеса, принадлежащих одному и тому же владельцу
С. С. Гарковенко [3, с. 162]	Бизнес-портфель	Виды деятельности и товаров, на которых специализируется фирма
В.С. Ефремов [4, с. 182]	Бизнес-портфель	Осуществляемые фирмой виды деятельности, приносящие ей прибыль или другую пользу
И. Ансофф [6]	Хозяйственный портфель	Совокупность стратегических зон хозяйствования
К. Боумен [7, с. 171]	Хозяйственный портфель	Совокупность более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу
Ф. Котлер [8, с. 132]	Бизнес-портфель	Набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания
Н.В. Куденко [9, с. 61]	Хозяйственный портфель	Совокупность всех стратегических хозяйственных подразделений фирмы
Г.И. Киндрацкая [10, с. 195]	Хозяйственный портфель	Группа стратегических хозяйственных центров, принадлежащих одной организации
А.П. Мищенко [11, с. 176]	Стратегическая бизнес-единица	Группа стратегических хозяйственных центров, принадлежащих одной организации
В.Б. Боброва [12]	Портфель	Все входящие в состав фирмы производства
В.Ф. Карельский [13]	Портфель хозяйственный	Совокупность заказов, которыми располагает фирма на определенную дату (период); характеристика конъюнктуры рынка определенных товаров

Нерешенные составляющие общей проблемы. Таким образом, мнения авторов расходятся не только в определении понятия, но и в самом термине и его составляющих.

Формулирование целей статьи. Цель статьи – обоснование определения понятия «хозяйственный портфель», определение его состава.

Изложение основного материала исследования. Для рассматриваемого понятия используют следующие термины: «портфель предприятия», «портфель», «бизнес-портфель», «хозяйственный

портфель», «стратегическая единица бизнеса», «портфель хозяйственный». Поскольку большинство авторов применяют термин «хозяйственный портфель», его и будем использовать в дальнейшем.

Для определения характерных признаков хозяйственного портфеля проанализируем предоставленные определения рассматриваемого понятия.

Таблица 2

Сравнительный анализ разных подходов к определению понятия «хозяйственный портфель»

Группа	№ п.п	Признаки понятия	Авторы													
			З.С. Шершнева	А.Б. Самогулов	С.С. Гарковенко	В.С. Ефремов	И. Ансофф	К. Баумен	Ф. Котлер	Н.В. Куденко	Г.И. Киндрацкая	А.П. Мищенко	В.Б. Боброва	В.Ф. Карельский		
1		Стратегические зоны хозяйствования					+									
2		Стратегические единицы бизнеса														
	2.1	Направление деятельности предприятия	+			+										
	2.2	Совокупность стратегических единиц бизнеса предприятия		+												
	2.3	Виды деятельности и товаров предприятия			+					+						
	2.4	Разнообразные группы хозяйственных подразделений предприятия							+							
	2.5	Все стратегические хозяйственные подразделения предприятия									+					
	2.6	Группа стратегических хозяйственных центров предприятия										+	+			
	2.7	Совокупность производств фирмы													+	
3		Совокупность заказов														+

Как мы видим, основным отличием во мнениях ученых является комплектация хозяйственного портфеля из числа различных единиц анализа.

Условно их можно разделить на три группы:

– первая группа включает единицы анализа, отражающие объект внешнего окружения предприятия – стратегические зоны хозяйствования [6];

– ко второй относятся единицы анализа, отражающие объект внутренней среды (хозяйственные подразделения) – стратегические единицы бизнеса [1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12];

– третья группа включает в себя единицы анализа, отражающие объекты как внешнего окружения, так и внутренней среды – продукции предприятия [13].

Для определения признаков изучаемого понятия рассмотрим сущность определения «стратегическая зона хозяйствования» и «стратегическая единица бизнеса». Существует много формулировок понятия стратегической зоны хозяйствования:

– отдельный сегмент внешнего окружения, имеющий свои отличительные характеристики, на который предприятие имеет или хочет получить выход;

– обособленный сегмент рынка (потребность > технология > товар > потребитель), на который предприятие имеет или хочет иметь выход, и он является достаточно привлекательным в настоящее время и/или в стратегической перспективе;

– часть внешней среды, в границах которой обеспечивается превышение величины потенциального эффекта предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы в стратегической перспективе над величиной издержек, связанных с адаптацией стратегического потенциала фирмы, к разнообразию предъявляемого этой зоной спроса на товар и услуги;

– первичный объект стратегического управления предприятием, рассматривающийся как составляющая часть зоны стратегических интересов.

Наиболее приемлемым является второе определение, однако для его уточнения необходима ориентация на АТП. СЗХ являются элементом внешней среды. Сегмент окружения АТП в общем виде представляет собой совокупность клиентов, конкурентов, поставщиков, контактных аудиторий и маркетинговых посредников, объединенных каким-либо общим признаком, на который дополнительно оказывают влияние факторы макросреды. Тогда СЗХ АТП можно определить как сегмент окружения из совокупности потре-

бителей услуг, объединенных общими признаками (потребности клиентов, т.к. они формируют спрос на услуги и технологию удовлетворения этих потребностей). При определении СЗХ следует помнить об их назначении. Поскольку из совокупности СЗХ формируется хозяйственный портфель, следует позаботиться о том, чтобы эти сегменты были перспективными.

Таким образом, СЗХ АТП – стратегически важный сегмент непосредственного окружения автотранспортного предприятия, состоящий из клиентов со схожими потребностями и одинаковой технологией их удовлетворения, на который предприятие имеет или хочет получить выход.

В определении понятия «стратегическая единица бизнеса» также существует много мнений. В качестве синонимичных используются понятия: «стратегический хозяйственный центр» (СХЦ), «стратегическая единица (элемент) бизнеса» (СЕБ), (СЭБ), «стратегическое хозяйственное подразделение» (СХП).

СХЦ – внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования [6, с. 76].

СЕБ – независимые друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются определенным продуктом (или группой продуктов), кругом клиентов и особыми рыночными задачами [18, с. 61].

СЭБ – направление деятельности компании, имеющее собственную миссию и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений [8, с. 133].

СХП – самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке [7, с. 169].

Поскольку стратегическая задача выделяемого подразделения раскрывается только в определении СЕБ, его и будем рассматривать как составляющую хозяйственного портфеля. Применительно к АТП СЕБ является внутрипроизводственной организационной единицей, отвечающей за выработку стратегических позиций в одной или нескольких зонах хозяйствования АТП.

К третьей группе единиц анализа относятся стратегические сегменты, отражающие одновременно внешнюю и внутреннюю среду предприятия. Стратегический сегмент – это направленное

действие предприятия, которое характеризуется уникальной комбинацией ключевых факторов успеха, полученной в результате анализа имеющихся и возможных ресурсов в рассматриваемом периоде времени. С одной стороны, технологии, структура затрат, компетенции, синергия являются факторами, действие которых устанавливается в результате детального анализа внутренней среды. С другой, потребители, мотивы потребления выявляются в результате исследования внешней среды.

Положительной стороной подхода является всесторонняя оценка, которой подвергаются объекты. Недостаток – определенная сложность выделения таких сегментов из общего стратегического пространства и то, что такие стратегические сегменты не предназначены для привязки к организационной структуре предприятия.

При рассмотрении различных подходов к содержанию единиц анализа, из которых формируется хозяйственный портфель, установлено, что при комплектации портфеля значение имеют как СЗХ, так и СЕБ.

Выводы. Таким образом, под хозяйственным портфелем АТП будем понимать совокупность различных стратегических единиц бизнеса, принадлежащих одной организации, которые ориентируются на обслуживание одной или нескольких стратегических зон хозяйствования с целью получения прибыли или другой пользы. СЗХ отражают потребности окружения в услугах АТП, а СЕБ – возможности предприятия при обслуживании СЗХ.

Литература

1. Шершньова З.Е. Стратегічне управління : підручник / З.Е. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.
2. Самогулов А.Б. Современное стратегическое управление : учебное пособие / А.Б. Самогулов, Д.Г. Богун, С.В. Карпенко. – К. : Фирма ИНКОС, 2011. – 384 с.
3. Гарковенко С.С. Маркетинг / С.С. Гарковенко. – К. : Лібра, 2004. – 710 с.
4. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 350 с.
5. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия : монография / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 166 с.

6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 416 с.
7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: / К. Боумен; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соловей. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 176 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс / пер. с англ.-2-е изд. – М. : С.Пб. : К. : Вильямс, 1999. – 1152 с.
9. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
11. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 304 с.
12. Боброва В.Б. Основы маркетинга / В.Б. Боброва. – М. : Прогресс, 1991. – 210 с.
13. Корельский В.Ф. Биржевой словарь / В.Ф. Корельский, Р.В. Гаврилов. – М. : Международные отношения, 2000. – 1050 с.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

УДК 332

ХОРОШИЛОВА І.О., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РОЗВИТОК ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ ТА ЇЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

***Анотація.** У статті досліджено стан та розвиток транспортної системи Харківського регіону, виведено взаємозв'язок з функціонуванням її інфраструктури та надано оцінку транспортного потенціалу регіону. Як стратегічний аспект визначено формування транспортно-торгівельно-логістичного кластера. В результаті аналізу інфраструктурного забезпечення доведено, що стратегічним пріоритетом розвитку транспортної системи Харківського регіону має стати оптимізація використання інфраструктурних і транзитних можливостей для покращення локальної доступності та роботи транспортної системи регіону в цілому.*

***Ключові слова:** транспортна система, регіон, потенціал, розвиток, стратегічні аспекти, оцінка.*