

УДК 338.31.4:656.225

*Ганна Савіцька, старший викладач
(кафедра «Фінанси і кредит», Державний економіко-технологічний університет транспорту)*

**ВПРОВАДЖЕННЯ СЕГМЕНТО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
ДОХОДНІСТЮ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

В межах даної статті здійснено дослідження етапів у методології формування та розподілу доходів від вантажних залізничних перевезень, зокрема виділено економіко-історичні періоди від знеособленого до витратного, що дозволило дослідити особливості такого процесу та обумовило необхідність удосконалення діючого механізму управління доходами підприємств залізничного транспорту.

Одним з напрямів удосконалення механізму управління доходами підприємств є впровадження сегменто-орієнтованого управління доходністю вантажних перевезень, що зумовило необхідність удосконалити структуру механізму управління доходами від вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту, який, на відміну від існуючого, поєднує як принципи, методи, інструменти, так і поетапну реалізацію функцій управління доходами (визначення мети, планування, сегментації вантажних перевезень, формування «портфеля» вантажних перевезень тощо); використання механізму забезпечує ефективну послідовну реалізацію сегменто-орієнтованого управління доходністю вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту.

За результатами проведеного дослідження автором зроблені ґрунтовні висновки та пропозиції щодо перспективних напрямів його використання.

Ключові слова: дохід, підприємство, залізничний транспорту, управління, вантажні перевезення, сегмент, механізм.

© Савіцька Г.П., 2015

*Анна Савицкая, ст. преподаватель
(кафедра «Финансы и кредит», Государственный экономико-технологический университет транспорта)*

**ВНЕДРЕНИЕ СЕГМЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИБЫЛЬНОСТЬЮ ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК НА ПРЕДПРИЯТИЯХ
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

В рамках данной статьи проведено исследование этапов в методологии формирования и распределения доходов от грузовых железнодорожных перевозок, в частности выделено экономико-исторические периоды от обезличенного к затратному, что позволило исследовать особенности такого процесса и обусловило необходимость совершенствования действующего механизма управления доходами предприятий железнодорожного транспорта.

Одним из направлений усовершенствования механизма управления доходами предприятий является внедрение сегменто-ориентированного управления доходностью грузовых перевозок, что обусловило необходимость усовершенствовать структуру механизма управления доходами от грузовых перевозок предприятий железнодорожного транспорта, в отличие от существующего сочетает как принципы, методы, инструменты, так и поэтапную реализацию функций управления доходами (определение цели, планирование, сегментация грузовых перевозок, формирование «портфеля» грузовых перевозок и т.д.); функционирования механизма обеспечивает эффективную последовательную реализацию сегменто-ориентированного управления доходностью грузовых перевозок предприятий железнодорожного транспорта.

По результатам проведенного исследования автором сделаны основательные выводы и предложения по перспективным направлениям его использования.

Ключевые слова: доход, предприятие, железнодорожный транспорт, управление, грузовые перевозки, сегмент, механизм.

*Anna Savitska, Senior Lecture
(Department of Finance and Credit, State economics and technology university of transport)*

**IMPLEMENTATION OF SEGMENT-ORIENTED MANAGEMENT YIELD
FREIGHT ON ENTERPRISES OF RAILWAY**

The paper studies the research methodology stages in the formation and distribution of income from freight rail transportation, particularly highlighted economic and historical periods from the impersonal to the cost, allowing to explore the features of this process and led to the need to improve the existing mechanism of Revenue Management of railway undertakings.

One of the uses of mechanism revenue management enterprises are introducing segment-oriented management yield freight traffic, which resulted in the need to improve the structure of mechanism revenue management of freight rail transport which, unlike existing combines both principles, methods, tools and phased implementation revenue management functions (defining goals, planning, segmentation transportation, forming a «portfolio» in transportation, etc.); ensure effective functioning of the consistent implementation of segment-based management yield of freight rail transport.

The results of the study author made solid conclusions and proposals on promising areas of use.

Keywords: revenue, enterprises, railroads, management, freight transportation, segment, mechanism

Постановка проблеми. Ринкова економіка з притаманною їй циклічністю, що має свої плюси і мінуси, вимагає еволюційної оптимізації та адаптації методів, принципів, важелів, форм та інструментів механізму управління доходами підприємств залізничного транспорту, що повинен відповідати об'єктивним економічним законам (попиту і пропозиції, вартості, конкуренції та ін.), інтересам та потребам суб'єктів транспортного ринку.

Для сталого розвитку підприємств залізничного транспорту механізм управління доходами покликаний вирішити дві основні проблеми: по-перше, забезпечити підприємствам залізничного транспорту високий рівень доходів та, по-друге, створити умови для подальшого розвитку залізничних вантажних перевезень ті підвищення їхньої доходності. Відповідно актуалізується потреба теоретичного та практичного обґрунтування засад управління доходів, що обумовлює актуальність проблематики даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрацювання провідних учених сучасності у сфері управління доходами, спрямоване на вирішення проблем удосконалення процесів формування та розподілу доходів на залізничному транспорті, відображені в працях авторів М. Г. Белінської [1], Н. І. Богомолової [3], Н. М. Колесникової [5-6], М. В. Макаренка [7], Є. М. Сича [9], Ю. П. Труханова [10], А. В. Череп [11], В. В. Чорного [12] та ін. Незважаючи на важливість задач, вирішених науковцями та практиками, залишаються недостатньо дослідженими окремі теоретичні питання доходів підприємств залізничного транспорту та методичний інструментарій управління ними.

Мета статті полягає в обґрунтуванні необхідності впровадження сегменторієнтованого управління доходністю вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління доходами підприємств залізничного транспорту в його сучасних проявах є відносно новим напрямом досліджень серед вітчизняних науковців та спеціалістів, для якого характерна недостатня розробленість методологічних основ та методичних проблем: неоднозначне значення змісту управління доходами, недостатня розробленість методології системи управління доходами на підприємствах залізничного транспорту, необхідність підвищення прозорості процесів формування та розподілу доходів в умовах демонополізації галузі тощо. Тому для подолання негативних явищ, наявних у сучасній теорії та практиці управління доходами підприємств залізничного транспорту, необхідно вивчати генезис підходів до формування та розподілу доходів з урахуванням конкретних умов їх становлення та розвитку.

Необхідність такого дослідження також можна пояснити тим, що в публікаціях дослідників практично не розглядається питання управління доходами підприємств залізничного транспорту. Окремі аспекти управління розглядаються в публікаціях, присвячених управлінню фінансово-економічною діяльністю залізничних підприємств [2, 3, 4, 7, 8]. Однак у цих публікаціях управління доходами розглядається поверхнево, не як ефективний інструментарій управління економічною діяльністю підприємств залізничного транспорту, особливу увагу приділено розвитку системи управління витратами.

Зміна підходів до формування та розподілу доходів, як ключових процесів управління доходами на підприємствах залізничного транспорту, здійснювалася в рамках розвитку системи управління залізничним транспортом. Також варто зазначити, що генезис підходів до формування та розподілу доходів, що застосовуються на вітчизняних залізницях, відбувався різними шляхами, що дозволило об'єднати їх у економіко-історичні періоди (від знеособленого до витратного) та дослідити особливості такого процесу. Це, у свою чергу, дозволяє зробити висновок, що застосовувані підходи до формування та розподілу доходів спрямовані на задоволення потреб держави у перевезеннях, це проявляється у: необхідності здійснення соціальних перевезень, жорсткому державному регулюванні тарифів, перехресному субсидюванні та іншому. При цьому інтереси самої залізниці та споживачів транспортних послуг майже не враховуються. Викладене обумовлює необхідність удосконалення діючого механізму управління доходами підприємств залізничного транспорту з метою забезпечення відповідності системи управління підприємством процесам реформування залізничного транспорту та обґрунтувати необхідність переходу до сучасного підходу управління доходами.

Одним з основних факторів підвищення доходності вантажних залізничних перевезень та потенційної ефективності механізму управління доходами є використання сучасних підходів до управління доходністю вантажних перевезень, які дозволять забезпечити максимізацію доходів підприємств залізничного транспорту, що сприяє їх сталому розвитку та підвищенню ефективності функціонування на ринку транспортних послуг.

Впровадженню сегменто-орієнтованого управління доходністю вантажних перевезень сприяє ряд передумов, однією з них є сучасний підхід до формування та розподілу доходів за операціями перевізного процесу та тарифними складовими: платежі, нараховані за перевезення і пов'язані з ними послуги формують доходні надходження, що потребують подальшого перерахунку та перерозподілу між суб'єктами перевізного процесу (розподілу підлягають доходи отримані за початково-кінцеві операції у розмірі інфраструктурної тарифної складової між залізницями відправлення та призначення, далі розподілу підлягають доходи за рухомою операцією за мінусом розподілених доходів за початково-кінцеві операції, а саме розподіляються пропорційно тонно-кілометрам, виконаним кожною залізницею, що брала участь у перевезенні; у розмірі вагонної складової розподіляється між власниками рухомого складу). Таким чином, доходи від перевезень вантажів у власному рухомому складі повністю належать в частині вагонної складової власникам рухомого складу, у свою чергу ПАТ «Укрзалізниця» отримує від власників рухомого складу плату за користування інфраструктурою.

Характеризуючи сучасні особливості формування та розподілу доходів від вантажних перевезень, варто зазначити, що сучасний підхід дозволяє застосовувати відповідні методи та інструменти механізму управління в частині формування до-

ходів за тарифними складовими (зокрема вагонної складової), що формує передумови до застосування сегменто-орієнтованого управління доходами від вантажних перевезень.

Реалізація сегменто-орієнтованого управління доходністю як елемента механізму управління доходами підприємств залізничного транспорту вантажних перевезень ґрунтується на використанні двох видів даних:

1) існуючі дані – інформація про поточні та минулі доходи, вплив зовнішнього середовища на рівень доходів;

2) майбутні дані – інформація, яка отримана в результаті проведення аналітичного аналізу даних щодо закономірностей формування доходів від вантажних перевезень, внутрішніх можливостей їх максимізації.

Таким чином, при реалізації сегменто-орієнтованого управління доходністю вантажних перевезень існує необхідність одночасного врахування як зафіксованих даних, так і результатів проведення аналітичних досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств залізничного транспорту. Окреслене, вимагає розробки бази, що виступить основою сегменто-орієнтованого управління, і яка буде містити як інформаційні, так і аналітичні дані про формування доходів від вантажних перевезень. Тобто, інформаційно-аналітична база як основа сегменто-орієнтованого управління доходністю повинна складатись з таких напрямів досліджень:

- виділення та аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування доходів від вантажних перевезень;

- існуючих та потенційно можливих заходів максимізації доходів по вантажних перевезеннях.

За допомогою використання описаної вище інформаційно-аналітичної бази відбувається трансформація головної задачі підприємств в орієнтири роботи, з урахування зовнішніх обставин та внутрішньої специфіки.

Таким чином, в процесі розробки інформаційно-аналітичної бази, на основі якої буде реалізовуватись сегменто-орієнтоване управління доходністю вантажних перевезень можна виділити етапи її формування:

1) аналіз минулих і сучасних тенденцій на ринку вантажних перевезень;

2) виділення і ранжування факторів впливу на формування доходів від вантажних перевезень;

3) ідентифікація сегментів вантажних перевезень;

4) оптимізація співвідношення доходності вантажних перевезень та ризику недоотримання очікуваної суми доходу за допомогою формування «портфеля» вантажних перевезень;

5) дослідження еластичності попиту в залежності від зміни тарифів на визначені пріоритетні перевезення вантажів;

6) прогнозування обсягів перевезень та рівня доходів.

Етап 1. Аналіз минулих і сучасних тенденцій на ринку вантажних перевезень.

Необхідність даного етапу полягає у розумінні того, які сильні сторони слід використовувати, які сторони розвивати та за рахунок яких ресурсів. Для цього повинні враховуватись різного роду зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес формування доходів. Для аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно і досить ефективно використовувати методіку SWOT-аналізу, що дозволяє отримати дані про поточний та потенційний стан ринку вантажних перевезень. Такий аналіз враховує сильні та слабкі сторони, а також мож-

ливості та загрози як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. У результаті даний аналіз допомагає чітко сформулювати стратегії управління структурою вантажопотоків, засновані на використанні існуючих та потенційних можливостей і своєчасному запобіганню загроз і ризиків до їх формування.

За допомогою побудованої матриці, як інструменту сегменто-орієнтованого управління, виділяються головні сильні сторони, які позитивно впливають на формування доходів, та можуть бути використані для реалізації можливостей та подолання загроз. А також виділено, як загрози можуть вплинути на прояв слабких сторін, та які можливості слід використовувати для подолання слабких сторін, що негативно впливають на формування доходів від вантажних перевезень. Зіставлення виділених факторів дає змогу розробити можливі стратегії розвитку вантажних залізничних перевезень, підвищити їх ефективність та доходність підприємств залізничного транспорту.

Матриця SWOT-аналізу формування доходів від вантажних перевезень свідчить про те, що підприємства залізничного транспорту в сегменті вантажних перевезень мають достатньо сильних сторін, проте слабкості та загрози змушують шукати альтернативні шляхи підвищення їх доходності, більше орієнтуватись на споживачів транспортних послуг, проводити гнучкішу тарифну політику, модернізувати рухомий склад для підвищення якості надаваних послуг та для збереження ринкової частки на ринку вантажних перевезень.

Грунтуючись на результатах досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища ринку вантажних перевезень, можна виділити ключові фактори впливу на формування доходів по вантажних перевезеннях підприємств залізничного транспорту.

Етап 2. Виділення і ранжування факторів впливу на формування доходів від вантажних перевезень.

Необхідність виділення ключових факторів можна пояснити їх визначальним впливом на формування доходів в минулому, теперішньому та майбутньому, що і має бути враховано при реалізації сегменто-орієнтованого управління доходністю вантажних перевезень. В результаті проведеного дослідження, найбільший вплив на формування доходів мають обсяги перевезень вантажів залізничним транспортом (зовнішнє середовище), тому основна увага при сегменто-орієнтованому управлінні повинна бути сконцентрована на аналізі обсягів перевезень, їх структури та доходності. Крім виділеного фактору, на формування доходів буде впливати ціноутворення (внутрішнє середовище). Як було зазначено, згідно чинного законодавства інфраструктура залізничного транспорту є суб'єктом природної монополії, а перевезення вантажів залізничним транспортом відноситься до суміжних ринків; ціни на продукцію суб'єктів природної монополії і суміжних ринків регулюються на принципах регулювання діяльності суб'єктів природних монополій. Це надає можливість застосовувати маркетингове ціноутворення лише до тієї частини тарифу на вантажні залізничні перевезення, яка є платою за послуги у суміжних ринках. Незважаючи на те, що маркетингове ціноутворення у перевезенні вантажів підприємствами залізничного транспорту можна застосовувати лише частково, такий підхід до ціноутворення буде сприяти перетворенню потенційного та незадоволеного попиту й потенційної пропозиції у реальний попит та пропозицію на ринку вантажних залізничних перевезень.

Отримання прогностичних оцінок факторів, що впливають на рівень доходів від вантажних перевезень, дозволить здійснювати сегменто-орієнтоване управління доходністю.

Етап 3. Ідентифікація сегментів вантажних перевезень. З метою ефективно реалізації маркетингового ціноутворення необхідним є розподіл вантажних перевезень за сегментами (за ціновим критерієм: високодохідні, середньодохідні, низькодохідні; за пріоритетністю: високопріоритетні, пріоритетні, низькопріоритетні). Для цього пропонується використовувати аналітичну форму для проведення сегментації вантажних перевезень. Результати сегментації дозволяють проаналізувати теперішній стан доходності вантажних перевезень, зорієнтуватись в її структурі. Зрозуміти, які вантажні перевезення користуються попитом, і яку вони дають доходність, чи можна її максимізувати, тобто оцінити перспективи збільшення попиту на вантажі окремого сегменту, що дозволяє ефективно використовувати маркетингову політику. Іншими словами, сегментація ринку перевезень за ціновим критерієм – це класифікація вантажів на групи, котрі відрізняються за доходністю.

Сегментація ринку вантажних перевезень за пріоритетністю являє собою похідну від сегментації ринку за ціновим критерієм. Принцип даного підходу полягає в сегментації ринку за відмітними ознаками частки у формуванні загального рівня доходів. Даний принцип сегментації дозволяє детальніше вивчити та проаналізувати структуру доходів залежно від доходності вантажів, що перевозяться. Використання даного методу, в сукупності з методом сегментації за критерієм доходності, дозволить детально вивчити, які вантажні перевезення дають максимум доходів, зрозуміти, як можна підвищити доходність, за рахунок використання відповідних маркетингових інструментів залучення вантажовласників користуватись послугами підприємств залізничного транспорту.

Крім використання вище зазначених критеріїв, можна проводити сегментацію вантажних перевезень за критерієм, що характеризує технічні можливості підприємств залізничного транспорту. Даний критерій пропонується вживати, як допоміжний, що характеризує попит на наявний рухомий склад за типами для кожного роду вантажу.

Етап 4. Оптимізація співвідношення доходності вантажних перевезень та ризику недоотримання очікуваної суми доходу за допомогою формування «портфеля» вантажних перевезень.

Формування «портфеля» вантажних перевезень як основа для вироблення альтернатив максимізації доходів і подальшого їх планування та прогнозування повинна припускати формування обмежень та припущень.

Припущення щодо формування оптимального «портфеля» вантажних перевезень повинно здійснюватись на основі накопичених даних та отриманих результатів про закономірності функціонування ринку вантажних перевезень. На основі проведених досліджень можна сформулювати такі припущення щодо необхідності формування «оптимального портфеля» вантажних перевезень:

- доходність вантажних перевезень характеризується волатильністю, що відбивається на процесах формування загальної суми доходів;
- тенденції обсягів перевезень вантажів, що склалися в минулому і теперішньому часі можна використовувати для прогнозування майбутніх доходів;
- суб'єкт управління (підприємство залізничного транспорту) є найбільш впливовим та зацікавленим учасником на транспортному ринку, що має важелі впливу на доходність вантажних перевезень шляхом застосування відповідних інструментів сегменто-орієнтованого управління;

- майбутні доходи від вантажних перевезень будуть визначатися однією ключовою невизначеністю внутрішнього середовища (встановлення тарифів) та однією – зовнішнього (обсяги перевезень вантажів, їх структура).

Обмеження щодо формування «оптимального портфеля» вантажних перевезень є сукупністю співвідношень та умов, що характеризують «портфель» у взаємозв'язку із зовнішніми факторами.

На основі проведених досліджень можна сформулювати таку систему обмежень формування «портфеля» вантажних перевезень:

- максимізація доходності вантажних перевезень можливе тільки у результаті поступової оптимізації структури вантажопотоків, а також впровадження системи стимулювання споживачів транспортних послуг користуватися послугами підприємств залізничного транспорту;

- встановлення гнучкого рівня тарифів по вантажних перевезеннях не можливе без дерегулювання тарифів в частині вагонної складової тарифу;

- формування «оптимального портфеля» вантажних перевезень можлива лише з урахуванням можливого ризику недоотримання очікуваної суми доходу;

- вантажі, які виділені в «портфелі» як пріоритетні будуть генерувати найбільший рівень доходів;

- підприємства зацікавлені зменшувати частку перевезень у низько дохідному сегменті для збільшення доходності «портфеля» вантажних перевезень.

Сформований «портфель» вантажних перевезень підприємств залізничного транспорту, а також виділена сукупність припущень та обмежень дозволяє розробляти реалістичні плани по доходах та забезпечувати повноту надходжень доходів від вантажних перевезень.

Між тим, під «портфелем» слід розуміти сукупність вантажів, що перевозяться підприємствами залізничного транспорту. Розмір «портфеля» вантажних перевезень визначається як добуток обсягів перевезень i -того роду вантажу на доходну ставку i -го вантажу. На основі «портфеля» вантажних перевезень робиться висновок про економічне становище підприємства та перспективах його діяльності в окремому сегменті вантажних перевезень.

Перед побудовою «портфеля» вантажних перевезень, перш за все, слід визначитись з термінологією та методичним інструментарієм, що пропонується використовувати. Основні допущення наступні: доходність i -го вантажу представляє собою доходну ставку по i -му вантажу; зміна доходності i -го вантажу розраховується, як математичне очікування доходностей; «портфель» вантажних перевезень складається з усіх розглянутих вантажів відповідно до номенклатури; під доходністю «портфеля» вантажних перевезень розуміється середньозважена доходна ставка по вантажним перевезенням; під ризиком розуміється кількісна міра невизначеності, що пов'язана із здійсненням i -го виду вантажних перевезень у момент часу t .

Таким чином, для збереження частки підприємств залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень, пропонується ціллю оптимізації «портфеля» вантажних перевезень встановити відповідність його як за доходами, так і за ризиками.

Формування першого «портфеля» вантажних перевезень запропоновано здійснювати виходячи з максимізації доходності при заданому рівні ризику недоотримання доходів, що обумовило необхідність розв'язання такої системи рівнянь:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^N (\bar{d}_i \cdot \gamma_i) + (D_n - \bar{D}_n) \cdot \sum_{i=1}^N (r_i^d \cdot \gamma_i) \rightarrow \max; \\ \sqrt{\sum_{i=1}^N (r_i^d \cdot \gamma_i)^2 \cdot r_n + \sum_{i=1}^N (r_\varepsilon^{i2} \cdot \gamma_i^2)} \leq r_n; \\ 0 \leq \gamma_i \leq 1; \sum_{i=1}^N \gamma_i = 1; \\ \sum Pl_i \leq (P_i^e) \cdot L_{cep}^i \cdot k_{nep}^i, \end{array} \right. \quad (1)$$

де \bar{d}_i – середня доходність i -го вантажу; $r_{d_i}^i$ – ризикованість перевезень i -го вантажу за доходністю; D_n – доходність «портфеля» вантажних перевезень; \bar{D}_n – середня доходність «портфеля» вантажних перевезень; r_n – ризик «портфеля» вантажних перевезень; r_ε^i – залишковий ризик перевезення i -го за доходністю; Pl_i – вантажообіг по i -му вантажу; P_i^e – обсяг виробництва i -го вантажу; L_{cep}^i – середня відстань перевезень i -го вантажу; k_{nep}^i – коефіцієнт перевезеного i -го вантажу.

Формування другого «портфеля» вантажних перевезень запропоновано здійснювати виходячи з мінімізації ризику недоотримання доходів при заданому рівні доходності, що обумовило необхідність розв'язання наступної системи рівнянь:

$$\left\{ \begin{array}{l} \sum_{i=1}^N (\bar{d}_i \cdot \gamma_i) + (D_n - \bar{D}_n) \cdot \sum_{i=1}^N (r_i^d \cdot \gamma_i) \geq r_n; \\ \sqrt{\sum_{i=1}^N (r_i^d \cdot \gamma_i)^2 \cdot r_n + \sum_{i=1}^N (r_\varepsilon^{i2} \cdot \gamma_i^2)} \rightarrow \min; \\ 0 \leq \gamma_i \leq 1; \sum_{i=1}^N \gamma_i = 1; \\ \sum Pl_i \leq (P_i^e) \cdot L_{cep}^i \cdot k_{nep}^i, \end{array} \right. \quad (2)$$

Етап 5. Дослідження еластичності попиту в залежності від зміни рівня тарифів на визначені пріоритетні перевезення вантажів.

Для реалізації сформованого «портфеля» за однією із двох альтернатив необхідно провести маркетингові дослідження еластичності попиту вантажовласників щодо зміни рівня тарифів на перевезення даних вантажів. Отримані величини еластичності попиту використовуються для визначення прогнозних значень обсягів вантажних перевезень:

$$Pl_{\text{прогноз}}^{\text{портф}}_i = Pl_i^{\text{звіт}} \cdot \left(\frac{d_i^{\text{портф}}}{d_i^{\text{звіт}}} \right)^{\varepsilon_{d_i}}, \quad (3)$$

де $Pl_i^{\text{звіт}}$ – вантажообіг по i -му роду вантажу у звітному періоді, т-км; $d_i^{\text{звіт}}$ – доходна ставка по i -му роду вантажу у звітному періоді, коп./т-км; $d_i^{\text{портф}}$ – очікувана доходна ставка по i -му роду вантажу з урахуванням ризику недоотримання доходів; ε_{d_i} – коефіцієнт еластичності попиту для i -го вантажу.

Етап 6. Прогнозування обсягів перевезень та рівня доходів.

Отримані прогнозні дані по обсягам вантажних перевезень використовуються для визначення прогнозу доходів:

$$D_{\text{прогноз } i}^{\text{портф}} = Pl_{\text{прогноз } i}^{\text{портф}} \cdot d_i^{\text{портф}}, \quad (4)$$

В результаті реалізації сегменто-орієнтованого управління обирається «портфель» вантажних перевезень, в якому доходність максимальна з мінімальним ризиком недоотримання очікуваних доходів.

Таким чином, впровадження сегменто-орієнтованого управління доходністю дозволить планувати доходи від вантажних перевезень з урахуванням об'єктивних факторів, вплив котрих дозволяє максимізувати доходність по вантажних перевезеннях та задовольнити потреби підприємств залізничного транспорту у власних коштах при мінімізації ризику недоотримання очікуваних доходів.

Удосконалений механізм управління доходами на основі застосування сегменто-орієнтованого управління доходністю вантажних перевезень, заснований на реалізації маркетингового ціноутворення та використанні системи оцінювання доходності вантажних перевезень. Для проведення моніторингу прийнятих управлінських рішень пропонується відображати отримані результати на інформаційно-аналітичній карті доходності вантажних перевезень. За допомогою даної карти можливо отримати об'єктивну інформацію про існуючий рівень доходності та визначитись з подальшими діями.

Висновки та пропозиції. Впровадження сегменто-орієнтованого управління доходністю вантажних перевезень є одним з найголовніших завдань підвищення ефективності механізму управління доходами підприємств залізничного транспорту. Вирішення цього актуального завдання може дозволити створити необхідні умови для підвищення доходності діяльності підприємства. Використання сучасних інструментів сегменто-орієнтованого управління доходністю вантажних перевезень дозволяє комплексно вирішувати актуальні проблеми планування, аналізу та прийняття управлінських рішень у сфері управління доходами залізничних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Белінська М.Г. Сучасний підхід до формування доходів від основної діяльності залізничного транспорту / М.Г. Белінська // Проблеми та перспективи розвитку транспортних систем в умовах реформування залізничного транспорту: управління, економіка та технології: Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції, 11-12 квітня 2013 р. – К.: ДЕДУТ, 2013. – С. 48–50.
2. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни: [монографія] / Ю. С. Бараш. – Д.: ДНУЗТ, 2006. – 252 с.
3. Богомолова Н. І. Особливості управління фінансово-економічною діяльністю залізничного транспорту / Н.І. Богомолова, О.О. Кравченко // Інвестиції: практика і досвід. – 2012. – № 24. – С. 12–14.
4. Гурнак В. М. Засади удосконалення фінансово-економічної діяльності підприємств залізничного транспорту / Н. М. Корольова, В. М. Гурнак, Т. Бала // Зб. наук. пр. ДЕДУТ: Сер. «Економіка і управління». – 2015. – Вип. 32. – С. 83–90.
5. Колесникова Н. М. Формування ефективного попиту як важлива функція ціноутворення по вантажних залізничних перевезеннях / Н. М. Колесникова, В. В. Чорний // Збірник наукових праць ДЕДУТ. Серія «Економіка і управління», 2010. – Вип. 15. – С. 44 – 49.
6. Колесникова Н. М. Роль державного регулювання вантажних тарифів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту / Н. М. Колесникова, В. В. Чорний // Зб. наук. пр. ДЕДУТ: Серія «Економіка і управління». – Вип. 30. – 2014. – С. 69–76.
7. Макаренко М.В. Основи управління фінансами залізничного транспорту / За заг. ред. М. В. Макаренка [та ін.]. – К.: ДЕДУТ, 2011. – 458 с.

8. Підлісний П. І. Логістично-маркетингова діяльність в оптимізації змішаних вантажних перевезень / П. І. Підлісний А. М. Брайковська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 5. – С. 81–87.
9. Сич Є. М., Рибалкін В. О., Колесникова Н. М. Механізм формування доходів від перевезень залізничним транспортом / Є. М. Сич, В. О. Рибалкін, Н.М. Колесникова // Збірник наукових праць КУЕТТ. – 2007. – Вип. 9. – С. 123 – 127.
10. Труханов Ю.П. Організаційно-економічні аспекти управління доходами на залізничному транспорті / Ю. П. Труханов, М. А. Демченко // Збірник наукових праць ДЕТУТ: Серія «Економіка і управління». – 2012. – № 20. – С. 130-134.
11. Череп А.В. Специфіка прояву функцій менеджменту у сфері управління доходами підприємств залізничного транспорту / В.А. Череп // Зб. наук. пр. ДЕТУТ: Серія «Економіка і управління». – Вип. 33. – 2015. – С. 169–174.
12. Чорний В.В. Конкурентоспроможність залізниць на ринку вантажних перевезень: теорія, методологія, практика: [монографія] / В.В. Чорний. – К.: ДЕТУТ, 2012. – 401 с.

REFERENCES

1. Belins'ka, M.H. (2013), «Suchasnyj pidkhdid do formuvannia dokhodiv vid osnovnoi diial'nosti zaliznychnoho transportu», *Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii* [Problems and prospects of development of transport systems in railway reform: management, economics and technology], Problemy ta perspektyvy rozvytku transportnykh system v umovakh reformuvannia zaliznychnoho transportu: upravlinnia, ekonomika ta tekhnolohii, DETUT, Kyiv, Ukraine, pp. 48–50.
2. Barash, Yu. S. (2006), *Upravlinnia zaliznychnym transportom krainy* [Management of the country by railway transport], DNUZT, Dnipropetrovsk, Ukraine
3. Bohomolova, N. I. and Kravchenko, O.O. (2012), «Features of financial and economic activity of rail transport», *Investytsii: praktyka i dosvid*, vol. 24, pp. 12–14.
4. Hurnak, V. M. Korol'ova N. M and Bala T. (2015), «Principles of improving financial and economic activity of railway undertakings», *Zb. nauk. pr. DETUT: Ser. «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 32, pp. 83–90.
5. Kolesnykova, N. M. and Chornyj, V. V. (2010), «Formation of effective demand as an important function of pricing of freight rail transportation», *Zbirnyk naukovykh prats' DETUT. Seriia «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 15, pp. 44 – 49.
6. Kolesnykova, N. M. and Chornyj, V. V. (2014), «The role of state regulation of freight rates in ensuring the competitiveness of rail transport», *Zbirnyk naukovykh prats' DETUT. Seriia «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 30, pp. 69–76.
7. Makarenko, M. V. (2011), *Osnovy upravlinnia finansamy zaliznychnoho transportu* [Basics of financial management of railway transport], DETUT, Kyiv, Ukraine.
8. Pidlisnyj, P. I. and Brajkovs'ka, A. M. (2012), «Logistics and marketing activities to optimize mixed freight», *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 5, pp. 81–87.
9. Cych, Ye. M., Rybalkin, V. O. and Kolesnykova, N. M. (2007), «Mechanism of income from transportation by railway transport», *Zbirnyk naukovykh prats' KUETT*, vol. 9, pp. 123 – 127.
10. Trukhanov Yu.P. and Demchenko M. A. (2012), « Organizational and economic aspects of revenue management in railway transport », *Zbirnyk naukovykh prats' DETUT*, vol. 20, pp. 130-134.
11. Cherep A.V. (2015) «Specificity manifestations management functions in the management of revenues rail transport», *Zbirnyk naukovykh prats' DETUT*, vol. 33, pp. 169-174.
12. Chornyj V.V. (2012), *Konkurentospromozhnist' zaliznyts' na rynku vantazhnykh perevezen': teoriia, metodolohiia, praktyka*: [The competitiveness of railways in the freight market: theory, methodology, practice] / V.V. Chornyj, DETUT, Kyiv, Ukraine.