

# ПРОБЛЕМЫ КАЧЕСТВА ТРАНСПОРТНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

УДК 338.33:656

**МУТОВКИНА Наталия Юрьевна** – к. техн. н., доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов ТвГТУ, Тверь (letter-boxNM@yandex.ru)  
**ЖУРАВЛЕВА Карина Юрьевна** – магистрант кафедры бухгалтерского учета и финансов ТвГТУ, Тверь (kyuzhuravleva@tpk-tver.ru)

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

© Мутовкина Н.Ю., Журавлева К.Ю., 2025

**Аннотация.** Рассмотрены особенности диверсификации как стратегии управления деятельностью транспортной компании. Отмечены положительные стороны этой стратегии и трудности, связанные с ее реализацией. Установлено, что для достижения планируемой эффективности диверсификации целесообразен предварительный анализ исходных условий деятельности компании и ее результатов. В работе уточнены основные аспекты принятия решения о внедрении стратегии диверсификации в транспортной компании.

**Ключевые слова:** диверсификация, стратегия развития, транспортная компания, конкурентоспособность, анализ, принятие решения.

**Mutovkina N.Yu.** – Ph.D., Associate Professor of the Department of Accounting and Finance of TvSTU, Tver (letter-boxNM@yandex.ru)  
**Zhuravleva K.Yu.** – Graduate Student of the Department of Accounting and Finance of TvSTU, Tver (kyuzhuravleva@tpk-tver.ru)

## DIVERSIFICATION IN THE MANAGEMENT OF A TRANSPORT COMPANY

**Abstract.** The features of diversification as a strategy for managing the activities of a transport company are considered. The positive aspects of this strategy and the difficulties associated with its implementation were noted. It has been established that in order to achieve the planned diversification efficiency, a preliminary analysis of the initial conditions of the company's activities and its results is advisable. The paper clarifies the main aspects of making a decision on the implementation of a diversification strategy in a transport company.

**Keywords:** diversification, development strategy, transport company, competitiveness, analysis, decision-making.

Транспортная система Российской Федерации представлена различными видами транспорта для перевозки пассажиров и грузов: автомобильным; железнодорожным; воздушным; водным (морским и внутренним). При этом в структуре перевозок преобладает автомобильный транспорт, на втором месте по популярности – железнодорожный [7].

В развитии транспортной отрасли РФ есть особенность, обусловленная масштабом территории: в основном инфраструктура транспорта развита в европейской части страны и здесь же располагаются главные производственные мощности. Данная особенность влияет на развитие транспортной доступности и инфраструктуры.

Транспортные компании в настоящее время работают в условиях высокой конкуренции, их деятельность становится все более затратной на фоне роста цен на топливо, подорожания технического обслуживания и ремонта подвижного состава, страховок, необходимости повышения заработной платы водителям и механикам и т. д. Чтобы удержать долю рынка, а возможно, и увеличить ее, крупным транспортным компаниям следует использовать новые методы и технологии в системе управления.

Одним из элементов системного подхода выступает диверсификация. В современной литературе это понятие используется часто и трактуется по-разному. В общем смысле под диверсификацией понимается расширение номенклатуры товаров и услуг отдельно взятой компании [2]. Термин «диверсификация» имеет латинское происхождение (позднелат. *diversificatio* – «изменения, разнообразие»; от лат. *diversus* – «разный», *facio* – «делаю») [3]. Диверсификацию как стратегию ведения бизнеса в рыночной экономике стали выделять зарубежные исследователи во второй половине XX столетия. Впервые этот термин использовал в своих трудах американский экономист Г. Марковиц, когда предложил портфельную теорию, дающую возможность увеличить доходность от вложений в ценные бумаги. Несомненно, что приобретение акций разных компаний или вложение в различные активы способствует снижению риска финансовых потерь.

Американский экономист М. Горт одним из первых исследовал практические и теоретические аспекты диверсификации. В своей работе «Диверсификация и интеграция в американской промышленности» он охарактеризовал данное понятие как одновременное обслуживание нескольких рынков компанией, имеющей в краткосрочном периоде необходимые ресурсы для производства другого вида товаров [1]. В России о диверсификации в изложенном смысле заговорили при переходе

от административно-плановой экономики к рыночной, однако значимые публикации на эту тему стали появляться позже, в начале 2000-х годов. К таким работам можно отнести монографию А.М. Аронова и А.Н. Петрова [1], монографию Е.Г. Новицкого [4], учебно-практическое пособие Н.Б. Рудыка [8] и множество других.

В настоящее время понятие «диверсификация» используется во многих сферах деятельности человека (в частности, в экономике, в рамках которой оно связано с бизнесом, инвестициями, ценами, доходами, поставками товаров, рынками, капиталом, рисками и др.). Как правило, каждая современная компания сталкивается с необходимостью диверсификации по одному или нескольким направлениям. Транспортные компании не являются исключением. Деятельность транспортных компаний разнообразна и касается множества аспектов, включая пассажирские и грузовые перевозки, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава и инфраструктуры, управление логистическими процессами, а также предоставление сопутствующих услуг, таких как транспортировка багажа и почты. Принятию решения о диверсификации должен предшествовать анализ деятельности компании и ее результатов с учетом следующих моментов:

1. Специфики деятельности компании, объема и сложности операционных задач. Здесь следует уточнить, какими именно перевозками занимается компания (людей и (или) грузов (в частности, опасных); дорогостоящего оборудования, материальных ценностей, имеющих высокую цену; строительных материалов и т. п.); насколько успешно решаются текущие задачи; в каком объеме выполняются договорные обязательства; какова зона перевозок (только внутри страны или зарубежные рейсы) и т. п.

2. Качества и конкурентоспособности предоставляемых услуг по перевозке. Необходимо установить, насколько хорошо компания зарекомендовала себя на рынке транспортных услуг. Для этого применяются рейтинговые системы, экспертные оценки. В качестве исходной информации могут выступать отзывы клиентов, результаты деятельности компаний-конкурентов, рейтинги сторонних компаний (все это можно найти в сети Интернет). Целесообразно также выполнить внутренний аудит качества услуг.

3. Финансовых итогов транспортной компании, особенно доходов с разделением по видам деятельности (лучше всего учесть итоги нескольких отчетных периодов (например, не менее чем за последние пять лет)). Желательно рассмотреть динамику сальдо доходов и расходов от основной и вспомогательной деятельности, поступлений от оказания сопутствующих услуг. Не будет лишним расчет относительных показателей структуры (по периодам), который позволит уточнить,

сколько процентов поступлений приходится на каждый вид деятельности. Если наблюдается положительная динамика по неосновным ее видам и расчетные значения показателей превышают значения, установленные в компании в качестве нормативных, то следует изучить возможность внедрения диверсификации источников доходов. Получение доходов не только от основной деятельности, но и от дополнительной позволит снизить зависимость дохода от оказания конкретной услуги и сформировать более устойчивую структуру доходов. Сокращение объемов перевозок может наступить неожиданно (например, из-за пандемии, стихийных бедствий, геополитических кризисов и т. п.). В этом случае компании, реализующие стратегию диверсификации бизнеса, менее подвержены риску разорения. Однако руководство должно понимать, что реализация этой стратегии – процесс затратный. Следовательно, для внедрения диверсификации требуются положительный финансовый результат, наличие средств в резервном фонде предприятия.

4. Организационной структуры транспортной компании. Здесь решают сразу два вопроса: нужна ли диверсификация компании в целом или только конкретных подразделений, бизнес-единиц и кто именно будет заниматься диверсификацией (обычно назначают «центры ответственности» – подразделения или команды сотрудников, реализующие разные типы диверсификации).

Обобщение итогов предварительного анализа позволяет принять рациональное решение. Для проведения такого рода анализа рекомендуется использовать комплекс несложных, но в то же время эффективных методов (например, статистический анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ).

SWOT-анализ применяется с целью выявления сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, причем как внешних, так и внутренних. Например, внутренней угрозой можно считать саботирование сотрудниками предприятия его переход на новые виды деятельности.

PEST-анализ позволяет определить воздействие различных макроэкономических факторов на функционирование транспортной компании. Политические, экономические, социальные, технологические и экологические условия внешней среды обуславливают как благоприятные возможности для развития бизнеса, так и потенциальные риски.

Систематизация ключевых факторов макросреды способствует обретению полного понимания общей ситуации, в которой действует компания, и служит основой для разработки адекватных стратегических решений, направленных на максимизацию использования возможностей и минимизацию влияния угроз. В ходе PEST-анализа, в частности, можно

выявить, преобладают ли во внешней среде факторы, которые будут благоприятствовать диверсификации или нет.

Отметим, что в транспортной компании может, наряду с диверсификацией источников доходов, реализовываться диверсификация производства, инвестиций. Диверсификация производства заключается в предоставлении территории, зданий, сооружений и тому подобного для размещения рекламы, сдачи в аренду.

Диверсификация инвестиций может быть осуществлена в виде организации дочерних компаний, подразделений; участия в акционерных обществах, не связанных с перевозками. Например, ОАО «Российские железные дороги» имеет дочернюю компанию (ОАО «Московско-Тверская пригородная пассажирская компания»). Обе они успешно воплощают в жизнь стратегию диверсификации своих доходов. Так, согласно данным, представленным на официальном сайте [6], в 2023 году 8,9 % доходов компании приходилось на поступления от прочих видов деятельности, помимо основной (перевозки пассажиров). Это позволяет ей снизить зависимость от одного источника дохода и более эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Однако стратегия диверсификации, несмотря на значительные преимущества, имеет некоторые недостатки [5]. В качестве основных сложностей, препятствующих реализации данной стратегии, называют:

1) зависимость от ситуации на рынках сбыта. Необходимо включить в предварительный анализ проработку вопроса о спросе на дополнительные услуги (например, об актуальности открытия новых туристических маршрутов, заключении договоров на поставки строительных материалов в отдаленные районы и т. п.);

2) потребность в дополнительных ресурсах. Как уже упоминалось выше, диверсификация – затратный процесс, особенно на начальном этапе. Скорее всего, при внедрении этой стратегии компания понесет убытки, так как будут иметь место дополнительные материальные, эксплуатационные расходы; затраты, связанные с проведением маркетинговых исследований, предварительным анализом целесообразности внедрения данной стратегии, разработкой новых видов услуг, обучением сотрудников и т. п.;

3) характер осваиваемой деятельности. От персонала потребуется наличие новых профессиональных навыков, компетенций, а значит, руководство компании, принявшее решение о диверсификации, должно быть готово не только к материальным затратам на переподготовку сотрудников и повышение их квалификации, но и к объяснению коллективу, почему осуществляется переход на новую стратегию;

4) разделение капитала компании по нескольким направлениям. При этом возникает проблема четкой идентификации каждого направ-

ления и определения предварительного экономического эффекта. Не всегда составление рейтингового списка стратегических целей и тактических задач компании позволяет точно определить приоритетные направления деятельности;

5) громоздкие планирование и согласование работы «центров ответственности». Эти действия также можно рассматривать как препятствия, мешающие внедрению диверсификации в управление деятельностью компаний.

Тем не менее стратегия диверсификации актуальна. Ее освоение транспортными компаниями после получения благоприятных результатов во время предварительного анализа позволяет им повышать эффективность бизнеса и обеспечивать устойчивый рост доходов.

### **Библиографический список**

1. Аронов А.М., Петров А.Н. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. СПб.: Лениздат, 2000. 126 с.
2. Жарков И.В., Коновалова Ю.В. Сущность, роль и место диверсификации предпринимательской деятельности в системе управления компании // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2011. № 11-1. С. 113–117.
3. Энциклопедия маркетинга. URL: <https://www.marketing.spb.ru/read.htm> (дата обращения: 24.12.2024).
4. Новицкий Е.Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями: монография. М.: БУКВИЦА, 2001. 163 с.
5. Оберт Т.Б. Внедрение диверсификации бизнеса на российских предприятиях // Гуманитарный научный вестник. 2023. № 12. С. 106–113.
6. Отчетность компаний. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471> (дата обращения: 28.12.2024).
7. Федеральная служба государственной статистики. Транспорт. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport> (дата обращения: 20.12.2024).
8. Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения: учебно-методическое пособие. М.: Дело, 2008. 384 с.