

УДК: 338.24

DOI 10.26118/9976.2025.21.51.007

Авилов Никита Михайлович
Московская международная академия

Портфельный блок как инструмент диверсификации бизнеса транспортной компании

Аннотация Статья обосновывает портфельный блок как ключевой инструмент диверсификации бизнеса транспортной компании в условиях высокой турбулентности спроса, ускоренной цифровизации и ужесточения регуляторных требований. Показано, что системно организованный набор направлений деятельности, услуг, клиентских сегментов, инфраструктурных и цифровых активов позволяет выстраивать многоконтурную модель роста, снижать зависимость от цикличности отдельных рынков и повышать устойчивость бизнеса к внешним шокам. Теоретическая база опирается на классические концепции корпоративной стратегии и современные подходы к управлению неопределенностью: синергия, реальные опционы и управляемая вариативность. Предложена логика стратегического и экономического проектирования портфельного блока, совмещённая оценка отраслевой привлекательности и конкурентной позиции. Показано, что корректно спроектированный портфельный блок повышает операционную эффективность, маржинальность и предсказуемость денежных потоков, одновременно обеспечивая соответствие ESG- и регуляторным требованиям.

Ключевые слова: портфельный блок, диверсификация, транспортная компания, портфельная оптимизация, операционная эффективность, стратегическое планирование, цифровизация логистики.

Avilov Nikita Mikhailovich
Moscow International Academy, Moscow, Russia

Portfolio block as a business diversification tool for a transport company

Annotation. The article substantiates the portfolio block as a key tool for diversifying a transport company's business in the context of high demand turbulence, accelerated digitalization, and stricter regulatory requirements. It demonstrates that a systematically organized set of activities, services, customer segments, and infrastructure and digital assets allows for building a multi-loop growth model, reducing dependence on the cyclical nature of individual markets, and increasing business resilience to external shocks. The theoretical framework is based on classical concepts of corporate strategy and modern approaches to managing uncertainty, such as synergy, real options, and managed variability. The paper proposes a logic for the strategic and economic design of a portfolio block, combining an assessment of industry attractiveness and competitive position. It is shown that a properly designed portfolio block increases operational efficiency, profitability, and predictability of cash flows, while simultaneously ensuring compliance with ESG and regulatory requirements.

Keywords: portfolio block, diversification, transport company, portfolio optimization, operational efficiency, strategic planning, and logistics digitalization.

Современная транспортная отрасль переживает период беспрецедентных трансформаций, обусловленных комплексом факторов, формирующих новую среду функционирования для компаний, предоставляющих транспортные услуги. Ключевыми детерминантами этой трансформации выступают:

Во-первых, высокая турбулентность спроса. Колебания в мировой экономике, геополитические изменения, эпидемиологические кризисы и смена потребительских предпочтений приводят к непредсказуемости объемов и направлений грузопотоков. Это требует от компаний повышенной гибкости и способности к быстрой адаптации.

Во-вторых, ускоренная цифровизация. Внедрение новых технологий, таких как интернет вещей (IoT), искусственный интеллект (ИИ), большие данные и блокчейн, кардинально меняет операционные процессы, логистические цепочки и клиентские взаимодействия. Цифровизация позволяет оптимизировать маршруты, повышать эффективность использования активов, предлагать новые сервисы и улучшать клиентский опыт.

В-третьих, ужесточение регуляторных требований. Правительства и международные организации вводят новые стандарты в области экологии (снижение выбросов, декарбонизация), безопасности, трудового законодательства и конкуренции. Соответствие этим требованиям требует значительных инвестиций и перестройки бизнес-моделей.

В этих условиях, когда традиционные источники конкурентных преимуществ могут быть быстро нивелированы, для транспортных компаний критически важным источником устойчивости становится способность к стратегической диверсификации. Диверсификация позволяет не только распределить риски, но и открыть новые возможности для роста, используя имеющиеся компетенции и активы [1]. Одним из наиболее эффективных инструментов реализации стратегической диверсификации является портфельный блок. Портфельный блок, как элемент корпоративной стратегии, представляет собой системно организованный набор различных компонентов, призванный обеспечить сбалансированное развитие бизнеса в долгосрочной перспективе [2]. Эти компоненты могут включать:

- направления деятельности (различные виды перевозок (контейнерные, наливные, сборные грузы), экспедирование, складская логистика, сервисные услуги);
- услуги (стандартные логистические операции, а также добавленные стоимости, такие как таможенное оформление, страхование, информационные сервисы);
- клиентские сегменты (обслуживание промышленных предприятий, розничной торговли, электронной коммерции, частных лиц, государственных структур, каждый из которых имеет свои уникальные требования и специфику);
- инфраструктурные активы (подвижной состав (железнодорожный, автомобильный, морской, воздушный), терминалы, склады, перегрузочные комплексы, ремонтные базы);
- цифровые активы (программное обеспечение для управления логистикой, системы планирования маршрутов, платформы для бронирования, аналитические инструменты, системы отслеживания грузов).

Такой комплексный подход позволяет выстраивать многоконтурную модель роста, снижать зависимость от цикличности отдельных рынков и повышать общую устойчивость бизнеса к внешним шокам. Использование портфельного блока ориентировано на создание синергетического эффекта между различными элементами, что способствует оптимизации затрат, повышению операционной эффективности и увеличению ценности для акционеров.

Цель исследования заключается в теоретико-методологическом обосновании портфельного блока как ключевого инструмента диверсификации бизнеса транспортной компании и в разработке принципов его стратегического и экономического проектирования, адаптированных к специфике отрасли и вызовам современного рынка.

Портфельный подход к управлению бизнесом имеет глубокие корни в теории корпоративной стратегии, эволюционируя от ранних концепций балансировки и распределения ресурсов к современным моделям, учитывающим динамику рынка, синергетические эффекты и управление неопределенностью. Анализ эволюции этих идей позволяет сформировать прочную концептуальную базу для применения портфельного блока в транспортной компании.

Традиционное понимание портфельного подхода восходит к работам пионеров корпоративной стратегии, которые заложили основы для анализа и управления разнородными бизнес-единицами.

Игорь Ансофф, один из родоначальников стратегического менеджмента, рассматривал стратегию как «набор правил для принятия решений», ориентированных на достижение целей организации [3]. Он особо подчеркивал важность соответствия между рынком и продуктом, что служило фундаментальной основой для принятия диверсификационных решений. Согласно его матрице «товар-рынок», диверсификация представляла собой выход на новые рынки с новыми продуктами, что требовало глубокого анализа перспектив и рисков. В контексте транспортной компании это означает поиск новых географических рынков или новых видов грузов, а также разработку совершенно новых транспортных или логистических услуг.

Майкл Портер акцентировал внимание на позиционировании компании и источниках конкурентного преимущества [4]. Его концепции, такие как анализ пяти конкурентных сил и цепочка создания стоимости, задавали рамку для оценки привлекательности отраслей и сегментов. Применительно к портфельному управлению, идеи Портера помогают анализировать потенциальные направления диверсификации с точки зрения их внутренней привлекательности и способности компании создать в них устойчивое конкурентное преимущество [4]. Это включает оценку барьеров входа, силы поставщиков и потребителей, угрозы заменителей и интенсивности конкуренции в каждом потенциальном сегменте портфеля.

Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд и Джозеф Лэмпел показали, что реальные стратегии часто представляют собой сочетание преднамеренных (планируемых) и эмерджентных (возникающих в процессе деятельности) элементов [5]. Этот взгляд особенно важен для транспортных компаний, работающих в условиях высокой неопределенности спроса, инфраструктурных ограничений и быстро меняющихся технологий. Портфельный подход, с точки зрения Минцберга, должен быть достаточно гибким, чтобы учитывать непредсказуемые возможности и угрозы, позволяя компании адаптироваться и даже формировать свою стратегию «на ходу» через пробные проекты и эксперименты.

Современная портфельная логика выходит за рамки простой балансировки активов, концентрируясь на динамическом управлении и создании дополнительной ценности. Ключевыми идеями здесь являются:

1. Синергия - эффект, при котором общая ценность портфеля превышает сумму ценностей его отдельных компонентов. В транспортном бизнесе синергия может проявляться через совместное использование инфраструктуры, клиентской базы, информационных систем или управленческих компетенций.

2. Реальные опционы. Концепция, заимствованная из финансовых рынков, которая рассматривает инвестиции в новые проекты как опционы (право, но не обязанность) на будущие действия. Это означает, что инвестиции в небольшие, экспериментальные направления могут быть оценены не только по их текущим денежным потокам, но и по потенциальной возможности масштабирования или выхода на новый рынок в будущем, если условия станут благоприятными.

3. Управляемая вариативность. Способность компании целенаправленно создавать и тестировать различные бизнес-модели, услуги или продукты в рамках своего портфеля, чтобы выявлять наиболее перспективные направления и своевременно отказываться от неэффективных.

В рамках этой логики, конфигурация портфеля рассматривается как динамический процесс, который непрерывно включает в себя:

- вход в новые сегменты (запуск новых направлений деятельности, обусловленный рыночными возможностями или стратегической необходимостью);

- масштабирование успешных направлений (увеличение инвестиций и ресурсной базы в сегментах, демонстрирующих высокие показатели роста и доходности);
- выход из неперспективных или убыточных сегментов (сворачивание деятельности, продажа активов или закрытие проектов, которые не соответствуют стратегическим целям или не приносят ожидаемой отдачи).

Для оценки будущих денежных потоков и рисков в этом динамическом процессе широко используются сценарное и вероятностное моделирование, что позволяет принимать более обоснованные решения в условиях неопределенности.

Отметим, что диверсификация для транспортной компании представляет собой расширение спектра деятельности с целью повышения устойчивости и эффективности. Это расширение может касаться номенклатуры услуг, географии присутствия, клиентских сегментов, а также интеграции смежных звеньев цепочки создания стоимости. В транспортной индустрии выделяют несколько ключевых форм диверсификации, каждая из которых имеет свои особенности и стратегические цели:

1. **Горизонтальная диверсификация.** Эта форма предполагает расширение номенклатуры услуг или географии присутствия в рамках существующих звеньев цепочки поставок. Примерами могут служить:

- внедрение новых видов перевозок (например, транспортная компания, специализирующаяся на автомобильных перевозках, начинает предлагать интермодальные или контейнерные перевозки);
- развитие новых сервисов в существующих логистических цепочках (например, расширение спектра услуг по упаковке, маркировке или консолидации грузов для уже обслуживаемых клиентов);
- выход на новые региональные рынки с теми же услугами.

2. **Вертикальная диверсификация.** Данная форма подразумевает интеграцию в смежные звенья цепочки создания стоимости – как в сторону поставщиков (обратная вертикальная интеграция), так и в сторону потребителей (прямая вертикальная интеграция). Для транспортной компании это может включать:

- логистические складские услуги (приобретение или строительство складов, оказание услуг по хранению, обработке и комплектации грузов);
- экспедирование (расширение компетенций до полного управления перевозкой, включая выбор оптимального маршрута, вида транспорта, документальное сопровождение);
- таможенное сопровождение (предоставление услуг по оформлению таможенных документов, консультированию по вопросам ВЭД);
- сервис «последней мили» (развитие собственных или партнёрских решений для доставки товаров от распределительного центра до конечного потребителя, что становится особенно актуальным в условиях роста электронной коммерции).

3. **Платформенная диверсификация.** Связана с развитием цифровых платформ и сервисов, которые могут монетизироваться как для собственных нужд, так и для внешних пользователей. Это направление становится все более значимым в условиях цифровизации отрасли:

- цифровые платформы бронирования (создание онлайн-систем для заказа транспортных услуг, отслеживания грузов, управления заявками);
- динамическое ценообразование (разработка алгоритмов, позволяющих гибко устанавливать тарифы в зависимости от спроса, загрузки мощностей и рыночных условий);
- аналитические сервисы (предоставление клиентам или другим участникам рынка данных и аналитики по грузопотокам, оптимизации логистики, прогнозированию спроса).

4. **Инфраструктурная диверсификация.** Включает инвестиции в собственную или совместную транспортную и ИТ-инфраструктуру, что обеспечивает контроль над ключевыми активами и повышает операционную эффективность:

- инвестиции в подвижной состав: (приобретение новых видов транспорта, специализированных вагонов, грузовиков или судов);
- развитие терминалов (строительство или модернизация логистических хабов, перегрузочных комплексов);
- ИТ-инфраструктура (инвестиции в создание и поддержку мощных серверов, облачных решений, систем безопасности данных, необходимых для функционирования цифровых платформ).

5. Партнерская диверсификация. Осуществляется через формирование стратегических альянсов, совместных предприятий или участие в партнерских программах, что позволяет расширять компетенции и географию без значительных капитальных затрат:

- совместные предприятия с терминальными операторами, экспедиторами, маркетплейсами;
- формирование консорциумов для реализации крупных инфраструктурных проектов;
- участие в международных транспортных коридорах через партнёрские соглашения.

Как российские, так и зарубежные исследования подтверждают положительное влияние диверсификации на устойчивость доходов и снижение волатильности финансовых показателей транспортных компаний [6-9].

Однако при этом особо подчеркивается необходимость строгого экономического обоснования каждого направления диверсификации. Неконтролируемое расширение бизнеса без чёткой стратегии и анализа может привести к так называемой «конгломератной ловушке». Эта ловушка характеризуется:

- размыvанием управленческой фокусировки (руководство компании распыляет внимание на слишком большое количество разнородных направлений, теряя эффективность в управлении ключевыми компетенциями);
- снижением синергетического эффекта (отсутствие взаимосвязи между диверсифицированными направлениями приводит к тому, что они функционируют как отдельные, неоптимизированные бизнесы);
- увеличением операционных издержек (содержание неэффективных или нерелевантных направлений может генерировать убытки, снижая общую рентабельность);
- сложностью интеграции информационных систем (разрозненность данных и ИТ-инфраструктуры в разных сегментах затрудняет получение полной картины бизнеса и принятие оперативных решений).

Таким образом, успешная диверсификация требует не только стратегического видения, но и тщательного экономического анализа, позволяющего выявлять перспективные направления и интегрировать их в общую структуру бизнеса, избегая ловушки избыточной сложности и неэффективности.

Процесс проектирование портфельного блока представляет собой поэтапный процесс, включающий анализ внешней среды и внутренних ресурсов, формирование стратегических приоритетов, отбор и оценку проектов, моделирование портфеля, планирование реализации и систему мониторинга. Основные этапы:

Этап 1. Диагностика текущего состояния бизнеса и анализ внешних условий. Цель — определить сильные и слабые стороны компании, основные угрозы и возможности. Включает SWOT-анализ, PESTEL-анализ для оценки макроокружения (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы), анализ конкурентной среды по методике Портера, оценку потребительского спроса и трендов (включая e-commerce, интермодальные решения, экологические требования) [10].

Этап 2. Формирование стратегических целей и ограничений. Определяются долгосрочные цели (рост выручки, повышение рентабельности, снижение волатильности доходов, усиление позиций в ключевых сегментах), временные горизонты и ресурсные

ограничения (капитальные вложения, человеко-часы, технологические возможности), допустимый уровень риска и критерии выхода/входа в проекты.

Этап 3. Генерация и предварительный отбор направлений диверсификации. На базе диагностики формируется пул потенциальных инициатив: новые виды перевозок, логистические услуги, цифровые решения, партнерские проекты, инвестиции в инфраструктуру. Для предварительного отбора используется матрица привлекательность/компетенции: направлению присваиваются оценки по рыночной привлекательности и уровню соответствия имеющимся компетенциям компании.

Этап 4. Глубокая экономическая оценка проектов. Для отобранных инициатив проводится детальная оценка. Включает расчёт прогноза денежных потоков, анализ чувствительности, оценку капитальных затрат (CAPEX) и операционных расходов (OPEX), расчёт ключевых финансовых показателей (NPV, IRR, срок окупаемости). Применяются сценарный и вероятностный анализ для учёта неопределённости.

Этап 5. Формирование и оптимизация портфеля. Портфель формируется с учётом стратегических приоритетов, ограничений по ресурсам и критерии диверсификации. Применяются методы оптимизации: правило распределения ресурсов между проектами (cap-weighting), оптимизация на основе многокритериальной функции полезности, моделирование реальных опционов для гибкого управления инвестициями. При необходимости проекты ранжируются и формируются сценарии распределения инвестиций.

Этап 6. Планирование реализации и управление изменениями. Разрабатываются детальные планы внедрения: дорожные карты, распределение ответственных, KPI по каждому проекту, система контроля рисков, план коммуникаций и мероприятий по обучению персонала. Особое внимание уделяется управлению изменениями и созданию трансформационной программы для интеграции новых направлений.

Этап 7. Мониторинг и корректирующие действия. Внедряется система регулярного мониторинга показателей портфеля (финансовые, операционные, рыночные). Проводятся ревью, корректируется распределение ресурсов, принимаются решения о масштабировании успешных проектов или закрытии

По мнению автора, транспортные компании, сталкивающиеся с турбулентностью спроса, технологическими сдвигами и ужесточением нормативов, должны применять портфельный подход как средство достижения устойчивости и конкурентоспособности. Диверсификация позволяет уменьшить зависимость от одного сегмента и использовать внутренние компетенции в новых направлениях.

Таким образом, портфельный блок выступает эффективным инструментом стратегической диверсификации и устойчивого развития транспортной компании в условиях высокой неопределённости и ускоренной цифровой трансформации отрасли. Он позволяет системно формировать набор направлений деятельности, комбинируя традиционные перевозочные сервисы, сопутствующую логистику, цифровые продукты и инфраструктурные проекты. Такой подход обеспечивает распределение рисков, использование синергий между бизнес-единицами и создание опционной гибкости для управления инвестициями в меняющихся рыночных условиях. При правильном проектировании портфельный блок способствует повышению операционной эффективности, росту выручки и снижению волатильности финансовых показателей, одновременно поддерживая выполнение ESG- и регуляторных требований.

Список источников

1. Авилов Н. М. Стратегия диверсификации как эффективный инструмент развития транспортного бизнеса / Н. М. Авилов // Сборник научных статей аспирантов Московской международной академии: Сборник статей. – Москва: Московская международная академия, 2024. – С. 8-11. – EDN EDDFXC.

2. Якунина М. В. Теоретические основы диверсификации бизнеса как инструмента риск-менеджмента / М. В. Якунина, В. А. Якунина // Вестник Калужского университета. – 2022. – № 4(57). – С. 34-39. – DOI 10.54072/18192173_2022_4_34. – EDN CLSTTK.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с. Режим доступа: https://rusneb.ru/catalog/000201_000010_BJVVV1085276 (дата обращения 14.11.2025 г.)
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 453 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратег. сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел; [Пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук под общ. ред. Ю. Каптуревского]. - СПб. [и др.]: Питер, 2000. – 330 с.
6. Крыжановский Г. А. К проблеме выбора рациональных вариантов диверсификации деятельности транспортной компании / Г. А. Крыжановский, В. П. Маслаков, И. А. Ильиных // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. – 2014. – № 199. – С. 153-156. – EDN RTAAET.
7. Шатунова Г. И. анализ диверсификации логистических услуг в транспортных компаниях России и Казахстана / Г. И. Шатунова, И. Булагина, А. Рамазанова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 6-2. – С. 78-84. – EDN JUPNSP.
8. Лукина Е. В. О выборе стратегии развития компании (на примере транспортной компании) / Е. В. Лукина, Н. А. Торгашова // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. – 2021. – № 18. – С. 52-58. – EDN EURLZT.
9. European Commission. Sustainable and Smart Mobility Strategy: putting European transport on track for the future. Brussels, 2023. Режим доступа: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/mobility-strategy_en (дата обращения: 20.11.2025)
10. Чупахин В. В. Актуальность анализа конкуренции в отрасли по методике Майкла Портера / В. В. Чупахин // Вектор экономики. – 2021. – № 2(56). – С. 42. – EDN WTKKDO.

Сведения об авторе

Авилов Никита Михайлович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Avilov Nikita Mikhailovich, Postgraduate Student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia