

# **Стратегический анализ деятельности организации: конкурентные преимущества и перспективы развития**

## **Strategic analysis of the organization's activities: competitive advantages and development prospects**

УДК 338.27

Получено: 22.02.2026

Одобрено: 24.03.2026

Опубликовано: 25.04.2026

### **Озернова Т.В.**

Магистрант, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», г. Пенза  
e-mail: ozernova.penza@gmail.com

### **Ozernova T.V.**

Master's Degree Student, Penza State University of Architecture and Construction, Penza  
e-mail: ozernova.penza@gmail.com

### **Сазыкина О.А.**

Канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой «Менеджмент», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства», г. Пенза  
e-mail: soa02041978@bk.ru

### **Sazykina O.A.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management, Penza State University of Architecture and Construction, Penza  
e-mail: soa02041978@bk.ru

### **Аннотация**

В статье на примере таксопарка «Экипаж» рассмотрены результаты стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, работающей по модели аренды автомобилей под выкуп для водителей, выполняющих заказы через агрегатор. На основе PEST- и SWOT-анализа, отраслевой оценки конкурентов и портфельного анализа (BCG, GE/McKinsey) выявлены ключевые факторы устойчивости и точки роста компании: снижение простоев автопарка, удержание водителей, усиление управленческой дисциплины и развитие сегмента «Комфорт». Сформулирован набор управленческих и маркетинговых рекомендаций, направленных на рост эффективности, масштабирование и укрепление конкурентных позиций таксопарка на региональном рынке.

**Ключевые слова:** таксопарк, стратегический анализ, PEST-анализ, SWOT-анализ, конкурентоспособность, удержание водителей, KPI, портфельный анализ.

## Abstract

Using the example of the "Ekipazh" taxi company, this article examines the results of a strategic analysis of the external and internal environments of the organization, which operates on a lease-to-own model for drivers who complete orders through an aggregator. Based on PEST and SWOT analyses, an industry-specific competitor assessment, and a portfolio analysis (BCG, GE/McKinsey), key sustainability factors and growth opportunities for the company are identified: reducing fleet downtime, driver retention, strengthening management discipline, and developing the Comfort segment. A set of management and marketing recommendations is formulated aimed at increasing efficiency, scaling, and strengthening the taxi company's competitive position in the regional market.

**Keywords:** taxi company, strategic analysis, PEST analysis, SWOT analysis, competitiveness, driver retention, KPIs, portfolio analysis.

Рынок такси в российских регионах развивается под сильным влиянием агрегаторов, технологической стандартизации сервиса и постоянного повышения издержек, в частности на топливо, обслуживание, финансирование автопарка и др. Для таксопарков, работающих через агрегатор, конкуренция смещается с борьбы за пассажира к борьбе за водителя: в фокусе оказываются доступность автомобиля, честность расчетов, скорость выплат, качество поддержки и управляемость парка. В этих условиях стратегический анализ становится практическим инструментом управления: он позволяет оценить риски, определить устойчивые преимущества и выбрать направления роста.

Цель исследования - на основе данных о деятельности таксопарка провести стратегический анализ и выявить ключевые факторы внешней и внутренней среды и сформировать рекомендации для повышения эффективности, снижения простоев и усиления конкурентных позиций.

Стратегический анализ представляет собой систему методов и инструментов, направленных на выявление и оценку факторов, влияющих на текущее состояние и перспективы развития организации. Он позволяет принимать обоснованные управленческие решения и выстраивать конкурентную стратегию в долгосрочной перспективе.

В современной практике стратегического анализа применяются следующие ключевые методики:

- PEST-анализ – оценивает политические, экономические, социальные и технологические факторы макросреды, влияющие на бизнес.
- Анализ 5 сил Портера – используется для оценки уровня конкуренции в отрасли и выявления привлекательности рынка.
- Анализ потребителей – изучает мотивацию, предпочтения и поведение целевой аудитории.
- Анализ цепочки создания стоимости (value chain) – показывает, какие процессы внутри компании создают конкурентные преимущества.
- SWOT-анализ – позволяет сопоставить выявленные сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды с целью обоснования основных направлений развития организации.
- Матрицы портфельного анализа (BCG, GE/McKinsey и др.) – применяются для анализа портфеля бизнес-направлений и определения приоритетов развития.

В качестве объекта исследования выбран таксопарк «Экипаж», расположенный в г. Пенза и работающий по модели аренды и продажи автомобилей под выкуп для водителей, выполняющих заказы через агрегатор [5].

Для оценки факторов внешней и внутренней среды авторами на основе опыта ранее проведенных исследований [4, 7, 9] применены методы стратегического анализа: PEST-анализ [2], отраслевой и конкурентный анализ [6], анализ потребителей (водителей) [3, 10], SWOT-анализ [1]; для оценки портфеля направлений - матрицы BCG и GE/McKinsey [8].

Политические и регуляторные факторы усиливают требования к отрасли такси (лицензирование, контроль, проверки), что увеличивает административную нагрузку на участников рынка. Экономические факторы проявляются через рост цен на топливо и обслуживание, ограничивающий расширение автопарка. Социальные факторы выражены в сезонности занятости водителей и их высокой чувствительности к чистому доходу, а также в росте ожиданий клиентов к качеству поездки, что косвенно влияет на требования агрегатора к рейтингам. Технологические факторы выступают ключевым полем конкуренции: цифровая инфраструктура, интеграция с агрегатором, CRM и телематика позволяют снижать потери от простоев и дисциплинировать процессы.

Для таксопарка «Экипажа» технологическая зрелость (собственное приложение, CRM и ГЛОНАСС) является базовым преимуществом, но при росте издержек важно управлять операционными показателями: простоями, затратами на ТО и удержанием водителей.

Рынок аренды автомобилей под такси в Пензе характеризуется низкими барьерами входа и высокой текучестью водителей. Конкуренты используют схожие модели (аренда/выкуп/процент), поэтому различия смещаются в сторону сервиса, прозрачности расчетов, скорости выплат и управляемости автопарком. Цены аренды в эконом-сегменте находятся в плотном коридоре, что ограничивает возможности ценовой конкуренции и повышает значимость нематериальных факторов: доверия, поддержки, предсказуемости условий.

Для «Экипажа» конкурентное преимущество формируется вокруг сочетания современного автопарка и цифрового взаимодействия с водителем (контроль баланса и вывод средств), однако это преимущество требует усиления коммуникации и подтверждения фактическим качеством менеджмента и быстрым решением проблем водителя.

Целевая аудитория парка - водители от 21 года с водительским стажем от 3 лет, для которых такси выступает основным доходом или гибкой занятостью. Главный критерий выбора парка - чистый доход и отсутствие скрытых удержаний, задержек выплат. Типичное поведение - переход между парками в поиске более выгодных условий, особенно в теплый сезон. Это делает удержание водителей стратегической задачей: стоимость «простоя машины» обычно выше стоимости умеренного бонуса за лояльность.

Практический вывод: удержание строится в бонусах, акциях, скорости решения проблем (ремонт, замена авто) и человеческом сервисе (быстрая коммуникация менеджера).

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить сильные стороны и точки роста таксопарка «Экипаж» (табл. 1).

## SWOT-анализ таксопарка «Экипаж»

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие современного автопарка (2022–2024 г.в.), регулярно проходящего техобслуживание	Отсутствие системы адаптации и обучения персонала
Собственное мобильное приложение для водителей, позволяющее контролировать баланс и снимать деньги	Слабая вовлеченность менеджеров и отсутствие KPI
Наличие CRM-системы и цифрового управления парком	
Возможности	Угрозы
Масштабирование бизнеса за пределы Пензы (Саранск, Саратов и т.д.)	Усиление конкуренции со стороны других парков (в том числе с низкой комиссией и бонусами)
Развитие и продвижение комфорт-класса при корректировке цен	Повышение цен на топливо, запчасти и страхование — снижение маржи
Внедрение систем мотивации, бонусов, конкурсов для повышения удержания водителей	Отток водителей в другие сектора экономики (стройка, вахта)
Повышение узнаваемости бренда через маркетинговые мероприятия	Расширение агрегаторов и появление новых сервисов с более агрессивной политикой

К сильным сторонам «Экипажа» относятся: современный автопарк (2022-2024 гг.), цифровая инфраструктура (приложение, CRM, ГЛОНАСС), стабильные финансовые результаты и понятная продуктовая линейка (эконом/комфорт). К слабым сторонам - отсутствие формализованных KPI и ответственности у менеджеров, недостаточная работа с причинами ухода водителей и периодические простои автомобилей в межсезонье.

Возможности, которые предоставляет внешняя среда для развития деятельности таксопарка, связаны с расширением на близлежащие города и развитием более маржинального сегмента «Комфорт». Угрозы - усиление конкуренции и демпинга, рост издержек и зависимость от правил агрегатора. Следовательно, ключевая стратегия - управленческая трансформация (дисциплина, аналитика, KPI) плюс точечное развитие «Комфорта» при сохранении «Эконома» как базового денежного потока.

Применение матрицы BCG как одного из методов портфельного анализа позволило определить, что эконом-сегмент («Гранта» и аналоги) относится к категории «дойных коров»: рынок насыщен, но направление обеспечивает основную выручку и загрузку. Задача руководства организации – максимизация эффективности через снижение простоев, стандартизацию обслуживания и удержание водителей. Сегмент «Комфорт» («Веста» и аналоги) находится в зоне «диких кошек»: доля мала, но потенциал маржинальности выше при корректной цене и отдельном продвижении.

Использование матрицы GE/McKinsey также подтверждает, что эконом-направление имеет сильную конкурентную позицию при средней привлекательности отрасли; комфорт-направление - средняя привлекательность при относительно слабой позиции, что требует ограниченных, но целевых инвестиций (ценовой пакет, маркетинг, управление качеством водителей и автомобилей).

В целом, результаты применения методов стратегического анализа показывают, что основная проблема таксопарка «Экипаж» не в отсутствии спроса, а в потерях эффективности, которые возникают в результате простоев автомобилей, увеличения текучести водителей и недостаточной управленческой ответственности. Поэтому рекомендации по дальнейшему развитию данного бизнеса сформулированы как управленческие решения с измеримыми показателями эффективности.

Одно из возможных направлений развития таксопарка «Экипаж» — это введение KPI для менеджеров (например, доля простаивающих авто, удержание водителей (30/60/90 дней), скорость закрытия вакансии водителя, количество конфликтов/жалоб), закрепление персональной ответственности за пул автомобилей, еженедельная фиксация показателей и разбор причин отклонений от плановых показателей.

Вторым направлением развития может быть запуск «лестницы лояльности» с понятными бонусами за стаж и выработку (например, 3 мес., 6 мес., 12 мес.) и отдельными поощрениями за высокий рейтинг и дисциплину, а также подключение реферальной программы (вознаграждение действующему водителю за приведенного кандидата после прохождения испытательного периода).

В межсезонье можно было бы применять гибкую аренду, включающую такие условия как: «заморозка» без штрафов ограниченное число дней в месяц, тариф «выходного дня», а также программы реактивации ушедших водителей («вернись без штрафов» при соблюдении условий). Технически это поддерживается аналитикой в CRM, на основе которой работает таксопарк «Экипаж» (мониторинг машин без выработки и триггерные действия менеджера).

Третьим направлением развития деятельности таксопарка может быть выделение сегмента «Комфорт» в отдельный продукт, для которого будут разработаны отдельные условия, креативы и канал привлечения. Практическая мера - корректировка цены аренды до конкурентного уровня и запуск акции для перехода (например, сниженная ставка на 7-14 дней при подтвержденной выработке). Условие - контроль качества автомобиля и водителя, иначе агрегатор снижает приоритет.

Перевести CRM в инструмент управления, на основе которого осуществлять учет затрат на техническое обслуживание по каждой машине, выявлять причины ухода водителей, проводить сегментацию по поведению (стабильные/рисковые/новички), осуществлять автоматические напоминания менеджерам. В электронном приложении усилить коммуникацию между менеджерами и водителями: отправлять короткие уведомления о бонусах, правилах и профилактике конфликтов.

Таким образом, результаты исследования показали, что таксопарк «Экипаж» обладает устойчивой базой (современный автопарк и цифровая инфраструктура) и демонстрирует положительную динамику финансовых показателей. Однако дальнейший рост ограничивают управленческие потери, в большей степени за счет простоев автомобилей и высокой текучести водителей. Наиболее рациональная траектория развития таксопарка — это усиление управленческой дисциплины через KPI и аналитику, внедрение экономически понятной системы удержания водителей и точечное развитие сегмента «Комфорт». Реализация предложенных мер позволяет снизить потери от простоев, стабилизировать кадровую базу и укрепить конкурентную позицию таксопарка на региональном рынке.

## Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2009. 519 с.
2. Барни Дж. Б. Стратегический менеджмент: учебник. СПб.: Питер, 2020. 480 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. М.: Вильямс, 2017. 816 с.
4. Лапин Р.Д., Сазыкина О.А. SWOT-анализ как ключевой инструмент стратегического планирования производственного предприятия // Журнал экономических исследований. 2023. Т. 9. № 2. С. 27-36.
5. Официальный сайт Яндекс.Про для партнёров и водителей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pro.yandex.ru> (дата обращения 17.02.2026 г.).
6. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2018. 602 с.
7. Рыбакова Ю.С., Сазыкина О.А. Использование ключевых показателей эффективности при формировании стратегии организации // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2021. № 2 (33). С. 70-79.
8. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: учебное пособие. – Пенза, 2016. 136 с.
9. Сазыкина О.А., Мезинова М.В. Влияние факторов внешней среды на стратегические направления развития строительной организации // Журнал экономических исследований. 2019. Т. 5. № 2. С. 31-37.
10. Трейси Б. Стратегия. Как разработать и реализовать эффективную стратегию для вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2022. – 320 с.