

*Баулин Александр Сергеевич,
студент
Российского университета кооперации,
г. Мытищи, Россия
Научный руководитель:
Романович В.К.,
д-р экон. наук, профессор*

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИЙ В СЕГМЕНТЕ ПАССАЖИРСКИХ АВТОПЕРЕВОЗОК

***Аннотация.** Статья посвящена теоретико-методическим аспектам конкурентного анализа организаций пассажирского автомобильного транспорта. Рассмотрены сущность, ключевые факторы и методы оценки конкурентоспособности предприятий в условиях трансформации рынка пассажирских автоперевозок. Выявлены особенности внутривидовой и межвидовой конкуренции, проанализированы современные тенденции развития отрасли, включая цифровизацию и консолидацию участников рынка. Предложен методический подход к проведению комплексного конкурентного анализа, включающий этапы оценки структуры рынка, параметров маркетингового комплекса, построения конкурентных карт и позиционирования. Систематизированы методы оценки конкурентоспособности, адаптированные к специфике автотранспортных услуг. Обоснована необходимость интеграции инструментов бенчмаркинга и ключевых показателей эффективности в систему стратегического управления автотранспортным предприятием.*

***Ключевые слова:** конкурентный анализ, конкурентоспособность, пассажирские автоперевозки, автотранспортное предприятие, факторы конкурентоспособности, маркетинговый комплекс, бенчмаркинг, цифровизация.*

***Annotation.** The article is devoted to the theoretical and methodological aspects of the competitive analysis of passenger road transport organizations. The essence, key factors and methods of assessing the competitiveness of enterprises in the context of the transformation of the passenger trucking market are considered. The features of intraspecific and interspecific competition are revealed, modern trends in the development of the industry, including digitalization and consolidation of market participants, are analyzed. A methodological approach to conducting a comprehensive competitive analysis is proposed, including the stages of assessing the market structure, parameters of the marketing complex, building competitive maps and positioning. The methods of competitiveness assessment adapted to the specifics of motor transport services are systematized. The necessity of integrating benchmarking tools and key performance indicators into the strategic management system of a motor transport enterprise is substantiated.*

***Keywords:** competitive analysis, competitiveness, passenger trucking, trucking company, competitiveness factors, marketing complex, benchmarking, digitalization.*

Введение

Пассажирский автомобильный транспорт является ключевой подсистемой экономики, обеспечивающей мобильность населения. Современное состояние отрасли характеризуется высоким износом подвижного состава, дефицитом кадров и усилением конкурентного давления.

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Рынок пассажирских автоперевозок находится в стадии структурной трансформации: сокращение пассажиропотока и рост числа малых перевозчиков обостряют конкуренцию. Цифровизация (онлайн-продажа билетов, мобильные приложения) меняет традиционные конкурентные пр. Сохраняется регуляторное стимулирование (лицензирование, контроль нелегальных перевозчиков), создающее неравные условия. Обострение межвидовой конкуренции (с железной дорогой, авиацией, личным

автотранспортом) требует расширенного аналитического подхода. Практическая потребность автотранспортных предприятий в адаптированных методиках конкурентного анализа определяет прикладную значимость темы.

Степень научной разработанности проблемы. Основы конкурентоспособности на транспорте заложены в ряде фундаментальных трудов. Операционные аспекты получили развитие в работах по гибкому расписанию и системному анализу. Оценке конкурентной позиции посвящены исследования в области инноваций и инвестиций, а также публикации по региональным проблемам. Пассажирские перевозки как объект управления подробно рассматриваются в учебной и научной литературе. Несмотря на это, комплексный конкурентный анализ именно для пассажирского автотранспорта с учётом цифровизации и межвидовой конкуренции разработан недостаточно. Существующие методики либо носят общеэкономический характер, либо ориентированы на грузовые перевозки.

Цель статьи — систематизация теоретико-методических подходов к конкурентному анализу организаций в сегменте пассажирских автоперевозок, выявление ключевых факторов конкурентоспособности и выработка практических рекомендаций.

Теоретические основы конкурентного анализа на пассажирском автомобильном транспорте

В условиях рыночной экономики именно конкуренция среди перевозчиков пассажирского автотранспорта служит ключевым драйвером развития рыночных отношений. Она стимулирует предприятия, занятые в этой сфере, оперативно внедрять технологические и организационные новшества, а также системно повышать качество предоставляемых услуг.

Конкурентоспособность автотранспортной компании по перевозке пассажиров представляет собой интегральную оценку её потенциала предоставлять услуги, отвечающие запросам клиентов, рациональнее конкурентов расходовать имеющиеся ресурсы и прочно удерживать свою долю на рынке. В числе основных факторов, определяющих

конкурентоспособность, можно выделить: баланс спроса и предложения на конкретном маршруте, параметры качества услуг (комфорт поездки, безопасность, точность соблюдения графика движения), широту сервисного предложения, доходность бизнеса и доступность ресурсов. Дополнительное влияние оказывает качество автомобильных дорог. Кроме того, значимыми признаны такие факторы, как реализация инновационных проектов и уровень оплаты труда персонала.

Конкурентное окружение в данной отрасли имеет два уровня. Первый — внутривидовая конкуренция — возникает между автобусными операторами на пересекающихся или параллельных маршрутах. Второй — межвидовая конкуренция — складывается между автобусными перевозчиками, железной дорогой и авиацией. На коротких дистанциях автобус выигрывает за счёт мобильности и возможности подстройки маршрута, тогда как на дальних маршрутах (свыше 2500 км) авиатранспорт оказывается предпочтительнее по временным затратам.

Для оценки конкурентной позиции предприятия часто используется SWOT-анализ. К сильным сторонам относятся высокая мобильность и способность обслуживать труднодоступные населённые пункты. Слабые стороны: высокая степень износа подвижного состава, нехватка квалифицированных водителей, а также деятельность нелегальных перевозчиков.

Методологический инструментарий конкурентного анализа

Методология должна учитывать специфику транспортной услуги: нематериальность, неразрывность производства и потребления, зависимость от инфраструктуры.

Основные методы оценки конкурентоспособности представлены в таблице.

Метод оценки	Характеристика метода (сущность, преимущества, ограничения)
Дифференцированный метод	Оценка по единичным показателям (цена, время, комфорт, безопасность). Преимущества: простота, наглядность. Ограничения: отсутствие интегральной оценки.
Комплексный метод	Интегральная оценка на основе обобщённого показателя. Преимущества: учёт множества параметров. Ограничения: субъективность весовых коэффициентов.
Матричные методы (БКГ, Мак-Кинси)	Позиционирование по доле рынка и темпам роста или привлекательности рынка. Преимущества: наглядность стратегии. Ограничения: статичность, сложность количественной оценки для транспорта.
Графические методы (многоугольники)	Визуализация конкурентной позиции по осям. Преимущества: наглядность сравнения и динамики. Ограничения: субъективность выбора осей.
Метод бенчмаркинга	Сравнение с лучшими практиками конкурентов. Преимущества: ориентация на эталон. Ограничения: сложность получения данных о конкурентах.
Метод экспертных оценок	Оценка на основе мнений экспертов и потребителей. Преимущества: учёт имиджа, лояльности. Ограничения: субъективность.

Особого внимания заслуживает оценка на основе комплекса маркетинга «4Р». Продукт — регулярность, комфорт, дополнительные сервисы. Цена — тарифы, скидки. Продвижение — информирование, программы лояльности, цифровые каналы. Место — охват сети, удобство остановок, онлайн-продажа билетов.

Бенчмаркинг позволяет выявить резервы и смоделировать ситуацию на рынке. Формы: внутренний, конкурентный, функциональный.

Анализ конкурентной среды и факторов конкурентоспособности

Изучение конкурентной среды стартует с установления рыночных границ — зоны присутствия перевозчика. Для внутригородских маршрутов границы определяются административным делением, для пригородных — зоной маятниковых перемещений, для междугородных — транспортной доступностью.

Конкурентное поле характеризуется неоднородностью. В черте города часто складывается олигополия: доминируют несколько крупных игроков на ключевых направлениях, тогда как второстепенные маршруты занимают малые предприятия. На междугородных линиях фрагментация выше, однако отмечена консолидация — за три года число участников снизилось на 6,67%.

Основные факторы, определяющие конкурентные позиции, объединяются в пять групп:

1. Ценовые — уровень тарифов, гибкость цен, скидки. Демпинг ухудшает качество сервиса.

2. Качественные — регулярность рейсов, комфорт, профессионализм водителей, безопасность. Причём требования различаются по сегментам перевозок.

3. Инфраструктурные — состояние подвижного состава (возраст, экологичность), навигационное оснащение, дорожные условия. Выделенные полосы ускоряют движение и повышают пунктуальность.

4. Организационные — диспетчеризация, маршрутное планирование, подготовка кадров, мотивация. Дефицит водителей делает HR-менеджмент критически важным.

5. Институциональные — лицензирование, контроль соблюдения правил, борьба с нелегалами. Последние создают неравные условия и риски для пассажиров.

Среди современных трендов — цифровизация, «озеленение», консолидация и смена транспортных привычек населения.

Цифровые технологии (big data, ИИ) позволяют оптимизировать маршруты и прогнозировать спрос. Электронный документооборот делает рынок прозрачнее, а мобильные приложения и онлайн-каналы продаж меняют формат взаимодействия с пассажирами. Консолидация: крупные операторы выигрывают за счёт ресурсов для обновления парка и внедрения инноваций, а малые компании вытесняются. Это улучшает качество, но несёт риск монополизации. Изменение поведения: падение спроса на общественный транспорт в пользу личных авто и каршеринга требует от перевозчиков повышения качества услуг.

Практические аспекты конкурентного анализа автотранспортных организаций

Этапы проведения:

1. Идентификация конкурентного пространства: границы рынка, сегменты, ключевые конкуренты.
2. Сбор информации: тарифы, маршрутная сеть, состояние парка, уровень сервиса. Источники: открытые данные, опросы пассажиров, экспертные оценки.
3. Оценка параметров конкурентоспособности: расчёт показателей, построение карт, выявление преимуществ и слабых мест.
4. Стратегическая интерпретация: выводы о позиции, направления повышения конкурентоспособности, сценарии развития.

Конкурентный анализ должен быть регулярным. Система мониторинга включает: ежеквартальное обновление карт, KPI, механизмы быстрого реагирования (корректировка тарифов, расписаний, маршрутов). Бенчмаркинг не только с прямыми конкурентами, но и с лучшими практиками из смежных отраслей (авиакомпания, розничная торговля).

Необходимо анализировать также альтернативные способы передвижения: железную дорогу, маршрутные такси, личные автомобили.

Экономический критерий оценки межвидовой конкуренции должен учитывать не только рентабельность, но и экстернальные эффекты (экологический ущерб, затраты на инфраструктуру).

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Конкурентный анализ в сегменте пассажирских автоперевозок требует учёта отраслевой специфики: нематериальность услуги, неразрывность производства и потребления, зависимость от инфраструктуры, высокая степень регулирования, наличие внутри- и межвидовой конкуренции.

2. Ключевые факторы конкурентоспособности: ценовая доступность, качество и комфорт, состояние подвижного состава, квалификация персонала, эффективность управления, способность к внедрению инноваций (цифровых технологий).

3. Методический инструментарий включает дифференцированные, комплексные, матричные, графические методы, бенчмаркинг и экспертные оценки. Выбор метода зависит от целей и доступности данных.

4. Современные тенденции (цифровизация, консолидация, межвидовая конкуренция, экологические требования) создают как новые возможности (оптимизация маршрутов, персонализация), так и угрозы (усиление крупных операторов, снижение доли общественного транспорта).

5. Практическая значимость работы — в формировании системного подхода к конкурентному анализу: идентификация пространства, сбор информации, оценка параметров, стратегическая интерпретация. Интеграция анализа в систему стратегического управления позволяет адаптироваться к изменениям и укреплять конкурентные преимущества.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку количественных методик оценки межвидовой конкуренции, создание систем динамического мониторинга на основе больших данных, совершенствование инструментов прогнозирования изменений конкурентной среды.

Список литературы:

1. Терёшина Н.П. Конкурентоспособность на транспорте : учебное пособие / Терёшина Н.П., Жаков В.В.. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. — 165 с. — ISBN 978-5-8265-2431-2
2. Бачурин А.А. Маркетинг на автомобильном транспорте : учебник для среднего профессионального образования. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 208 с. — ISBN 978-5-534-12465-1
3. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 386 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16503-6
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. — 16-е изд. — СПб. : Питер, 2024. — 602 с. — ISBN 978-5-4461-2290-5
5. Елисеев М.Е., Липенков А.В., Ясенов В.В., и др. Подбор аппроксимирующей функции времени движения при составлении "гибкого" расписания движения маршрутных транспортных средств // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. 2015. № 4(111). С. 211-217. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25655649>
6. Борисенко В. П. под общ. ред. Ю. Н. Царегородцева. Основы менеджмента, менеджмент, стратегический менеджмент : учебное пособие — М. : Изд-во Московского гуманитарного ун-та, 2012. — 155 с. — (Серия «Глоссарии по дисциплинам менеджмент-подготовки МосГУ», вып. 1). — ISBN 978-5-98079-773-7
7. Жан-Жак Ламбен, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг Менеджмент, ориентированный на рынок: учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования" / Жан-Жак Ламбен, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг ; [пер. с англ. И. И. Малкова]. - 2-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2017. - 927 с. : ил.; 24 см. - (МВА классика).; ISBN 978-5-496-02563-8

8. Гудков В.А., Миротин Л.Б., Вельможин А.В., Ширяев С.А. Пассажи́рские автомоби́льные перево́зки : учебник для вузов. — М. : Горячая линия — Телеком, 2006. — 448 с. — ISBN 5-93517-157-0

9. Воронцова С.В. Обеспечение конкурентоспособности наукоемких предприятий в транспортной сфере // В сборнике: Актуальные исследования и инновации в науке и технике / Менеджмент в международном транспортном бизнесе: проблемы, инновации, устойчивость развития. — М.: ИНФРА-М, 2023. — С. 31-35. — URL: <https://elibrary.ru/ajlvfk>

10. Хмельницкий, А. Д. Экономика и управление на грузовом автомобильном транспорте : учебник для вузов / А. Д. Хмельницкий. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 258 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20458-2

11. Фасхиев Х.А. Организация перевозок грузов на автомобильном транспорте : учебное пособие. — М. : ИНФРА-М, 2024. — 172 с. — ISBN 978-5-16-113061-2

12. Резник Г.А. Маркетинг: учебное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. — 180 с. — ISBN 978-5-16-016833-3

13. Калиева О. М., Карелин Н. В. Основные направления перспективного развития городских пассажирских перевозок: теория и практика применения методов обследования городских пассажирских перевозок // JUVENIS SCIENTIA. — 2020. — Т. 6, № 1. — С. 5. — URL: <https://elibrary.ru/dkenza>

14. Батманов Э.З., Омаров З.З., Пайтаева К.Т. Оценка конкурентоспособности транспортных предприятий России в условиях современной экономической среды // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2024. — № 12. — С. 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-transportnyh-predpriyatiy-rossii-v-usloviyah-sovremennoy-ekonomicheskoy-sredy>

15. Горин В. С., Богданова Т. В., Степанов А. А., Мальцева М. В., Киселев Д. А. Оценка конкурентной позиции транспортной организации на

региональном рынке пассажирских автомобильных перевозок // Инновации и инвестиции — 2017 — №10. — С. 2 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentnoy-pozitsii-transportnoy-organizatsii-na-regionalnom-rynke-passazhirskih-avtomobilnyh-perevozk>

16. Гавриков В.А. Маркетинг в автотранспортной деятельности : учебное пособие / Гавриков В.А., Пеньшин Н.В.. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 79 с. — ISBN 978-5-8265-2026-0

17. Головнин О.К. Системный анализ и моделирование объектов, процессов и явлений транспортной инфраструктуры и технических системах управления движением // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2018. № 6(2). С. 301-309 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-analiz-i-modelirovanie-obektov-protssesov-i-yavleniy-transportnoy-infrastruktury-v-tehnicheskikh-sistemah-upravleniya/viewer>

18. Герасимов Б.И., Мозгов Н.Н. Маркетинговые исследования рынка: учебное пособие. — М.: Издательство Форум, 2021. — 336 с. — ISBN 978-5-91134-811-3.

19. Терентьев В.В. Улучшение транспортного обслуживания населения города // Транспортное дело России. 2017. № 4. С. 91-92 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uluchshenie-transportnogo-obsluzhivaniya-naseleniya-goroda?ysclid=mpshiq8ab2612148772>

20. Шураков Я. П. Анализ конкурентной позиции автотранспортной организации путём оценки комплекса факторов конкурентных преимуществ // Автотранспортное предприятие. — 2009. — № 11. — 40 с. — URL: <https://elibrary.ru/kxidev>