

Применение результатов анализа дифференциации рынка в целях получения конкурентных преимуществ в условиях сужающегося рынка

Кудряшов А.С., аспирант, Департамент менеджмента

Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Аннотация. Оборонно-промышленный комплекс (далее – ОПК) Российской Федерации традиционно относится к секторам российской промышленности, обладающих высоким инновационным, технологическим и кадровым потенциалом. Сосредоточенные в ОПК производственные и интеллектуальные ресурсы производят практически весь спектр вооружений, военной и специальной техники, обеспечивают значительную часть отечественного высокотехнологичного экспорта.

В настоящее время стабильное поступательное развитие отечественного ОПК в основном обеспечивается государственным оборонным заказом (далее – ГОЗ), а также реализацией комплексного плана военно-технического сотрудничества с иностранными государствами.

Ожидаемое сокращение объемов финансирования Государственной программы вооружения после 2020 года может существенно снизить финансово-экономическую устойчивость целого ряда конкурентоспособных организаций ОПК, что диктует необходимость наращивания производства продукции гражданского и двойного назначения в ОПК для формирования новых и сохранения уже имеющихся конкурентных преимуществ организаций ОПК в условиях сужающихся рынков.

Ключевые слова: конкурентоспособность фирм, диверсификация, стратегия развития организаций, стратегический менеджмент, инновации, сужающиеся рынки, новые рынки сбыта

The application of the results of the analysis of market differentiation to gain competitive advantage in conditions of declining market

Kudryashov A.S., Postgraduate Student, Department of Management

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Annotation. The military-industrial complex (hereinafter referred to as the defense industry) The Russian Federation traditionally refers to the sectors of Russian industry that have high innovative, technological and human resources potential. The production and intellectual resources concentrated in the defense industry produce almost the entire range of weapons, military and special equipment, and provide a significant part of Russia's high-tech exports.

At present, the stable progressive development of the domestic defense industry is mainly provided by the state defense order (hereinafter referred to as the GOZ), as well as the implementation of a comprehensive plan for military-technical cooperation with foreign countries.

The expected reduction in funding for The state armament program after 2020 may significantly reduce the financial and economic stability of a number of competitive defense organizations, which dictates the need to increase

Keywords: firm competitiveness, diversification, organizational development strategy, strategic management, innovation, shrinking markets, new markets

Введение

Под сегментацией рынка принято понимать деление (дифференциацию) любого рынка на отдельные части (сегменты) с учетом множества критериев и факторов. Сегмент рынка, в свою очередь, определяется как выделение групп потребителей, продуктов или предприятий, обладающих общими характеристиками. Сегмент – рыночная группа покупателей, обладающая похожими потребностями, желаниями и возможностями.

Для проведения успешной сегментации рынка целесообразно руководствоваться пятью принципами сегментирования: различия между сегментами, сходства потребителей, большой величины сегмента, измеримости характеристик потребителей, достижимости потребителей.

Сегменты рынка, выделенные для проведения комплексного анализа, были обозначены в соответствии со следующими признаками:

- определенность – обладание четким набором потребностей и реагирование схожим образом на предлагаемый продукт;
- значительность объемов, необходимая для осуществления возможности оправдания дополнительных затрат на пристраивание маркетинговой стратегии под требования данного сегмента;
- доступность для эффективной маркетинговой деятельности;
- количественная измеримость;
- долгосрочность применения.

Анализ рыночных сегментов направления производства высокотехнологичной продукции

В результате анализа были выделены следующие ключевые рыночные сегменты:

- АПК;
- ЖКХ;
- машиностроение;
- медицина;
- образование;
- рыбохозяйственный;
- связь и телекоммуникации;
- строительный;
- судостроительный;
- торговля и общественное питание;

- транспортный;
- ТЭК;
- фармацевтический;
- ФОИВ (РОИВ);
- химический;
- межотраслевые;
- прочие.

Динамика объемов производства высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения основных номенклатурных групп для большинства сегментов имеет ярко выраженную повышательную тенденцию.

Таблица 1

Прогноз объемов выпуска высокотехнической продукции по рыночным сегментам в 2018-2021 гг.

Рыночный сегмент	Объем производства продукции гражданского назначения в общем объеме промышленной продукции, млн руб.			
	2018 (факт)	2019 (факт)	2020 (план)	2021 (план)
АПК	507,97	1 138,52	1 519,52	1 327,96
ЖКХ	4 557,03	5 220,97	5 497,52	6 209,49
Машиностроение	105 226,41	122 520,18	174 351,54	201 730,77
Медицина	877,41	1 413,09	2 718,74	3 281,89
Образование	60,25	48,61	51,63	54,28
Рыбохозяйственный	0,00	380,00	10,00	0,00
Связь и телекоммуникации	0,00	0,00	0,00	24,84
Строительный	229,46	244,69	210,14	132,13
Судостроительный	362,00	690,00	620,00	530,00
Торговля и общественное питание	227,31	338,91	268,40	233,30
Транспортный	61 287,91	79 726,59	85 551,41	94 992,04
ТЭК	4 791,20	6 807,10	6 425,79	9 379,17
Фармацевтический	0,00	50,00	250,00	470,00
ФОИВ (РОИВ)	220,95	203,43	225,00	260,00
Химический	930,46	1 147,33	1 262,49	2 576,31
Межотраслевые	20 111,74	22 216,83	20 627,09	19 705,52
Прочие	5 741,03	9 381,21	9 322,89	13 434,25
Итого:	205 131,13	251 527,45	308 912,16	354 341,95

В сегменте агропромышленного комплекса наибольший объем производства высокотехнологичной продукции предприятиями ОПК приходится на выпуск продукции по коду 28.30 классификатора ОКПД 2, а именно: тракторов, а также прочей почвообрабатывающей техники и оборудования (обрабатывающие комплексы «Русич», сеялки, косилки, измельчители и т.д.).

В сегменте ЖКХ наибольшая доля производства приходится на выпуск бытовой техники, холодильников и электрических приборов для дома.

Для машиностроительного сегмента характерна высокая доля производства комплектующих в общем объеме выпуска: турбин, частей двигателей и пр. К 2021 году по данному направлению прогнозируется рост более чем в 2,5 раза.

В медицинском сегменте традиционно наибольший удельный вес в общем объеме производства высокотехнологичной продукции приходится на код 32.50 классификатора ОКПД 2, включающий разработку медицинского оборудования и инструментов. Например, в 2019-2021 гг. АО «НПО «СПЛАВ» им. А.Н. Ганичева» планирует к выпуску модернизированный мобильный телемедицинский комплекс многоканального мониторинга и функциональной диагностики АДЛК "Ангел", а также комплекс перфузионных модулей и устройств для мобильных систем искусственного кровообращения «Перфузия».

Сегмент торговли и общественного питания характеризуется преобладающими объемами производства оборудования для выпуска пищевых продуктов, напитков и табачных изделий.

В транспортном сегменте основным направлением производства в указанный период станет выпуск продукции с кодом 30.20 по классификатору ОКПД 2: дорожные локомотивы и подвижной состав. Планируется производство вагонов различного типа: полувагоны (в т.ч. ВПВ), вагоны-цистерны, вагоны-самосвалы (думпкары), вагоны-хопперы, транспортеры, платформы (в т.ч. лесовозы), а также их составляющие.

Для нужд ТЭК будет производиться оборудование для добычи полезных ископаемых подземным и открытым способами (Таблица 2).

Таблица 2

Прогноз объемов выпуска высокотехнической продукции по рыночным сегментам в разбивке кода ОКПД 2 в 2018-2021 гг.

Код продукции по ОКПД 2	Объем производства продукции гражданского назначения в общем объеме промышленной продукции, млн руб.			
	2018 (факт)	2019 (факт)	2020 (план)	2021 (план)
АПК	507,97	1 138,52	1 519,52	1 327,96
25.73	9,21	5,02	5,82	6,46
28.30	494,76	1 123,00	1 487,00	1 294,00
29.10	4,00	10,50	26,70	27,50
ЖКХ	4 557,03	5 220,97	5 497,52	6 209,49
27.40	838,17	1 071,24	1 362,00	1 475,22
27.51	3 714,85	4 141,73	4 127,52	4 725,27
27.52	1,00	1,00	1,00	1,00
28.29	3,00	7,00	7,00	8,00
Машиностроение	105 226,41	122 520,18	174 351,54	201 730,77
23.14	36,83	55,80	239,12	1 258,70
23.19	2 505,30	3 503,10	3 704,30	4 005,00
26.11	553,28	896,40	1 048,01	2 293,54
26.12	96,80	50,60	317,00	555,00
27.11	6 910,98	11 751,98	1 662,00	2 218,20
28.11	8 603,00	8 545,00	23 588,00	23 611,00
28.15	14,27	70,52	78,87	95,78
28.41	744,00	2 012,00	1 886,00	2 244,00
29.32	740,29	635,81	737,65	775,15
30.30	85 021,67	94 998,98	141 090,59	164 674,40
Медицина	877,41	1 413,09	2 718,74	3 281,89
26.60	304,73	504,35	1 016,10	949,62
32.50	572,68	908,74	1 702,64	2 332,27
Образование	60,25	48,61	51,63	54,28
33.13	60,25	48,61	51,63	54,28
Рыбохозяйственный	0,00	380,00	10,00	0,00
30.11	0,00	380,00	10,00	0,00
Связь и телекоммуникации	0,00	0,00	0,00	24,84
26.40	0,00	0,00	0,00	24,84
Строительный	229,46	244,69	210,14	132,13

Код продукции по ОКПД 2	Объем производства продукции гражданского назначения в общем объеме промышленной продукции, млн руб.			
	2018 (факт)	2019 (факт)	2020 (план)	2021 (план)
24.20	229,46	244,69	210,14	132,13
Судостроительный	362,00	690,00	620,00	530,00
30.11	362,00	690,00	620,00	530,00
Торговля и общественное питание	227,31	338,91	268,40	233,30
28.23	58,00	128,00	90,00	39,00
28.93	169,31	210,91	178,40	194,30
Транспортный	61 287,91	79 726,59	85 551,41	94 992,04
26.00	0,00	0,00	0,00	0,00
26.10	0,00	0,00	0,00	100,00
26.30	6 003,44	5 434,64	4 983,00	10 390,00
26.51	2 520,84	11 675,67	6 541,00	7 095,59
27.12	20,71	82,55	134,34	251,30
27.33	112,00	125,00	168,00	180,00
27.52	5,15	15,00	0,00	0,00
28	70,00	0,00	230,00	500,00
28.12	493,52	1 455,39	1 967,56	2 772,15
28.22	77,00	335,00	185,00	305,00
28.25	1 085,27	1 110,81	1 094,75	1 293,14
28.29	2,00	0,00	0,00	0,00
29.10	157,29	336,49	486,44	580,53
29.20	4,00	15,98	373,40	403,54
29.31	0,00	10,00	0,00	0,00
30	135,85	220,69	658,48	639,13
30.20	50 475,16	58 684,60	68 556,32	70 300,00
30.91	30,00	150,00	60,00	60,00
30.99	0,00	0,00	0,00	0,00
33.16	94,36	73,32	111,56	120,00
33.17	1,32	1,46	1,55	1,65
ТЭК	4 791,20	6 807,10	6 425,79	9 379,17
20.16	9,83	8,75	0,00	0,00
27	259,10	263,10	385,90	427,80
27.10	0,00	0,00	0,00	0,00
27.20	58,00	53,00	64,00	363,00
28.14	3,17	41,15	50,02	121,80
28.22	100,00	100,00	50,00	200,00
28.92	2 738,73	4 585,82	3 873,57	4 883,31

Код продукции по ОКПД 2	Объем производства продукции гражданского назначения в общем объеме промышленной продукции, млн руб.			
	2018 (факт)	2019 (факт)	2020 (план)	2021 (план)
28.99	1 621,15	1 755,25	2 002,26	3 383,21
33.14	1,21	0,04	0,04	0,05
Фармацевтический	0,00	50,00	250,00	470,00
21.20	0,00	50,00	250,00	470,00
ФОИВ (РОИВ)	220,95	203,43	225,00	260,00
20.59	220,95	203,43	210,00	220,00
30.10	0,00	0,00	15,00	40,00
Химический	930,46	1 147,33	1 262,49	2 576,31
20.12	95,00	120,00	57,00	116,00
20.41	5,65	14,97	4,20	5,04
20.51	51,00	353,48	283,31	293,27
22.19	40,00	57,00	62,00	63,00
24.10	150,00	90,00	250,00	1 480,00
24.45	537,00	471,20	604,00	617,00
26.10	1,81	0,68	1,98	2,00
33.13	50,00	40,00	0,00	0,00
Межотраслевые	20 111,74	22 216,83	20 627,09	19 705,52
Прочие	5 741,03	9 381,21	9 322,89	13 434,25
20.11	0,66	0,55	0,55	0,60
20.51	621,44	686,32	755,11	790,57
20.52	0,15	0,27	0,27	0,30
22.19	5,82	31,80	4,80	5,05
22.21	85,10	205,70	222,00	239,00
25.40	2 447,12	2 164,00	2 550,00	3 111,00
25.73	16,75	30,84	191,12	231,65
26.70	1 891,65	5 292,56	4 461,60	6 619,50
27.31	11,60	4,10	11,60	13,00
27.51	394,34	376,49	439,74	442,79
27.52	0,70	3,00	18,20	19,30
27.90	67,10	23,58	104,90	185,49
28.13	198,50	558,00	468,00	488,00
28.49	0,00	0,00	0,00	0,00
30.99	0,00	0,00	80,00	1 270,00
33.19	0,10	4,00	15,00	18,00
Итого:	205 131,13	251 527,45	308 912,16	354 341,95

Цели диверсификации производства напрямую зависят от финансового состояния и производственных возможностей корпорации. На рисунке 1 показана зависимость целей и направления диверсификации от финансового положения компании.

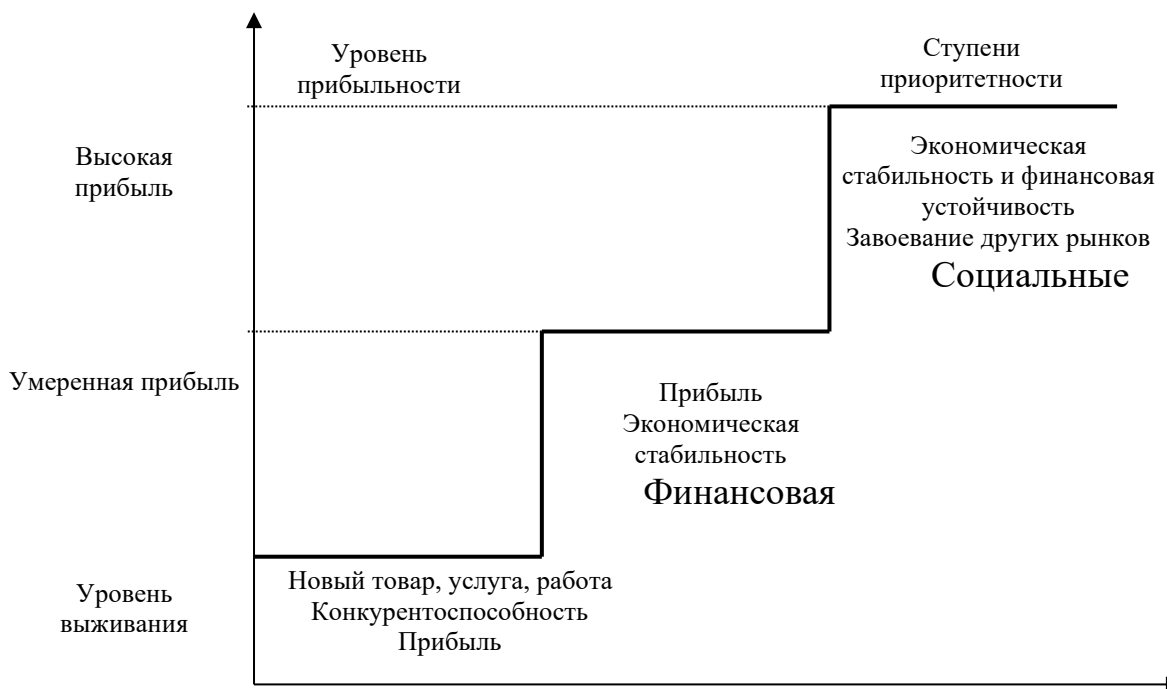


Рисунок 1 – Приоритет целей диверсификации

Заключение

Актуальные исследования показывают, что сегодня можно выделить 3 стратегических направления, наиболее существенных для стимулирования процессов диверсификации организаций ОПК.¹

1. Первое стратегическое направление – формирование инвестиционного ресурса для развития гражданских направлений за счет финансовых льгот от государства. В числе наиболее востребованных мер:

- льготное налогообложение;
- бюджетные дотации;

¹ 5. Литовкин Д.В. «Реальные показатели диверсификации посчитают в среднем». Независимое военное обозрение. [Электронный ресурс]. URL: http://nvo.ng.ru/nvo/2019-10-25/1_1067_diversification.html (дата обращения 25.10.2019).

- таможенная защита внутреннего рынка и снижение таможенных пошлин на ввозимое высокотехнологичное оборудование;
- ускоренная амортизация оборудования, купленного для гражданского направления;
- совершенствование ценообразования – установление и применение правил полной капитализации затрат на НИОКР, включая затраты на приобретение лицензий, патентов и иной интеллектуальной собственности.

2. Второе стратегическое направление – формирование и стимулирование платежеспособного спроса как на саму гражданскую продукцию ОПК, так и на услуги ее постпродажного и сервисного обслуживания.

3. Третье стратегическое направление – увеличение числа инновационных проектов и стимулирование передачи более совершенных технологий «двойного» применения из ОПК в гражданское производство.¹

Анализ положительного опыта и ошибок диверсификации 1990-х показывает, что для повышения успешности ее проведения необходимо обеспечить формирование Комплексного плана мероприятий по стимулированию диверсификации производства организаций ОПК.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе».
3. Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. N 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».
4. Красюкова Н.Л., Богатырев Е.Д., Шубцова Л.В., Панина О.В., Плотицына Л.А., Артюхин Р.Е., Беляев А.М., Прокофьев С.Е., Попадюк Н.К. и

¹ 10. Технологии двойного назначения в оборонной промышленности и перспективы их использования. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9128213> (дата обращения: 01.06.2020).

др. Государственное и муниципальное управление в 2 ч. часть 1. государственное управление, учебник и практикум / Москва, 2019. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.)

5. Литовкин Д.В. «Реальные показатели диверсификации посчитают в среднем». Независимое военное обозрение. [Электронный ресурс]. URL: http://nvo.ng.ru/nvo/2019-10-25/1_1067_diversification.html (дата обращения 25.10.2019).

6. Чемезов С. Системные меры поддержки производства гражданской продукции. Выступление с докладом на Совещании по вопросам диверсификации производства продукции гражданского назначения организациями ОПК 24.01.2018. г. Уфа. www.kremlin.ru/events/president/news/56699 (дата обращения 01.07.2019).

7. Деева Л. Экспансия ОПК на гражданский рынок: миссия выполнима? //Росинформбюро. 2019, 26 апреля. www.rosinform.ru/feed/428123-ekspansiya-ork-nagrazhdanskiy-rynok-missiya-vypolnima (дата обращения: 01.05.2020).

8. Выступление В.В. Путина на Совещании с руководством Министерства обороны и предприятий ОПК, 21 ноября 2018 г. Сочи / Президент России, официальный сайт. www.kremlin.ru/events/president/news/59171 (дата обращения: 06.05.2020).

9. Доклад Экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ «Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках» от 2017 года. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.instrategy.ru/pdf/367.pdf> (дата обращения: 12.11.2019).

10. Технологии двойного назначения в оборонной промышленности и перспективы их использования. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9128213> (дата обращения: 01.06.2020).

11. План мероприятий по направлению «Нормативное регулирование» программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утв. Правительственной комиссией по использованию информационных технологий

для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности. [Электронный ресурс]. URL: <https://rulaws.ru/acts/Plan-meropriyatiy-po-napravleniyu-Normativnoe-regulirovanie-programmy-Tsifrovaya-ekonomika-Rossiyskoj-Fe/> (дата обращения: 08.04.2020).

References

1. Federal law No. 172-FZ of 28 June 2014 «On strategic planning in the Russian Federation».

2. Federal law № 275-FZ of December 29, 2012 «On the state defense order»

3. Federal law of December 31, 2014 № 488-FZ «On industrial policy in the Russian Federation».

4. Krazyukova N. L., Bogatyrev E. D., Shubtsova L. V., Panina O. V., Plotitsyna L. A., Artyukhin R. E., Belyaev a.m., Prokofiev S. E., Popadyuk N. K., etc. State and municipal management in 2 parts. part 1. state management, textbook and workshop / Moscow, 2019. Ser. 58 Bachelor. Academic course (1st ed.)

5. Litovkin D.V. «Real indicators of diversification will count on average». Independent military review. [Electronic resource]. URL: http://nvo.ng.ru/nvo/2019-10-25/1_1067_diversification.html (accessed 25.10.2019).

6. Chemezov S. System measures to support the production of civil products. Presentation at a Meeting on the diversification of production of civil products by organizations of the defense industry 24.01.2018. Ufa. www.kremlin.ru/events/president/news/56699 (accessed 01.07.2019).

7. Deeva L. expansion of the defense industry on the civil market: is the mission feasible? //Rosenpharma. 2019, 26 APR. www.rosinform.ru/feed/428123-ekspansiya-opk-nagrazhdanskiy-rynok-missiya-vypolnima (accessed: 01.05.2020).

8. Vladimir Putin's Speech at a Meeting with the leadership of the Ministry of defense and defense industry enterprises, November 21, 2018 Sochi / President of Russia, official website. www.kremlin.ru/events/president/news/59171 (accessed: 06.05.2020).

9. Report of the Expert Council of The Chairman of the Board of the Military-industrial Commission of the Russian Federation «Diversification of the defense industry: how to win in civil markets» from 2017. [Electronic resource]. URL: <http://www.instrategy.ru/pdf/367.pdf> (date accessed: 12.11.2019).

10. Dual-use Technologies in the defense industry and prospects for their use. [Electronic resource]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9128213> (date accessed: 01.06.2020).

11. The plan of measures in the direction of «Regulatory» programs «Digital economy of the Russian Federation», approved. Government Commission on the use of information technologies to improve the quality of life and business environment. [Electronic resource]. URL: <https://rulaws.ru/acts/Plan-meropriyatiy-po-napravleniyu-Normativnoe-regulirovanie-programmy-Tsifrovaya-ekonomika-Rossiyskoy-Fe/> (accessed: 08.04.2020).