 © Авторы статьи / Authors of the article

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА/REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.96 EDN: RULQKB

МУЛЬТИФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ ПРОДУКТОВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ГРУЗОВОЙ И СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ТЕХНИКИ

Научная статья

Родионов О.А.[1, *]
[1] ORCID : 0009-0009-7479-5348;
[1] ООО «Один Групп», Москва, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (beloyarec[at]gmail.com)

Предложена: 01.04.2026; Принята: 28.04.2026; Опубликована: 18.05.2026

Аннотация

В работе рассмотрены стратегии освоения новых продуктовых направлений на российском рынке грузовой и специализированной техники. Предложен мультифакторный подход, позволяющий анализировать развитие нового направления с учётом рыночных, организационных, сервисных, инженерных и экономических факторов. Рассмотрены литературные источники по стратегическому планированию, сегментации рынка, дилерской сети, сервисным моделям и экономике эксплуатации специализированной техники.

На материале сегмента мусоровозной техники рассмотрен эмпирический кейс развития нового продуктового направления (автомобили по сбору ТКО SCANIA) в 2016–2021 гг. Показано, что успешность его освоения определялась не отдельным фактором, а совокупностью взаимосвязанных условий: аналитикой спроса, адаптацией спецификаций, развитием дилерской сети, обучением торговых команд, внедрением сервисных контрактов и использованием TCO-аргументации. Выявлены ключевые факторы, обеспечившие рост направления и его закрепление на рынке.

Ключевые слова: специализированная техника, автомобили по сбору ТКО, продуктовая стратегия, сегментация рынка, дилерская сеть, сервисный контракт, стоимость владения, TCO, кросс-функциональная команда.

MULTIFACTOR ANALYSIS OF STRATEGIES FOR DEVELOPING NEW PRODUCT LINES IN THE RUSSIAN MARKET OF TRUCKS AND SPECIALIZED VEHICLES

Research article

Rodionov O.A.[1, *]
[1] ORCID : 0009-0009-7479-5348;
[1] LLC Odin Group, Moscow, Russian Federation

* Corresponding author (beloyarec[at]gmail.com)

Suggested: 01.04.2026; Accepted: 28.04.2026; Published: 18.05.2026

Abstract

The paper examines strategies for developing new product lines in the Russian market of trucks and specialized vehicles. A multifactor approach is proposed that makes it possible to analyze the development of a new line with regard to market, organizational, service, engineering, and economic factors. The study reviews publications on strategic planning, market segmentation, dealer networks, service models, and the economics of operating specialized vehicles.

Using the refuse truck segment as empirical material, the paper considers a case of developing a new product line (SCANIA MSW collection vehicles) in 2016–2021. It is shown that the success of this process was determined not by a single factor, but by a combination of interrelated conditions, including demand analysis, adaptation of specifications, development of the dealer network, training of sales teams, introduction of service contracts, and the use of TCO-based argumentation. The key factors that ensured the growth of the segment and its consolidation in the market are identified.

Keywords: specialized vehicles, MSW collection vehicles, product strategy, market segmentation, dealer network, service contract, cost of ownership, TCO, cross-functional team.

Введение

Российский рынок грузовой и специализированной техники в последние годы развивается в условиях существенной структурной перестройки. На него одновременно воздействуют санкционное давление, изменение логистических цепочек, усиление роли импортозамещения, трансформация дилерской инфраструктуры и рост значения сервисной поддержки. В такой среде стратегия развития уже не может опираться только на цену продукта, известность бренда или ширину модельного ряда. Для компаний всё более важными становятся способность адаптировать технику к локальным условиям эксплуатации, обосновывать её экономическую эффективность и выстраивать устойчивую систему сопровождения клиента [1], [2], [4], [7].

Особенно ярко эта тенденция проявляется в сегменте специализированной техники. Здесь успех зависит не только от характеристик шасси или надстройки, но и от соответствия техники конкретной прикладной функции, режиму эксплуатации, маршруту, условиям сервиса и ожиданиям заказчика. Для таких сегментов сама продажа приобретает

 © Авторы статьи / Authors of the article

консультативный характер: продукт должен быть не просто представлен рынку, а встроен в операционную модель клиента [1], [2], [9].

Показательным примером является рынок техники для сбора твердых коммунальных отходов (ТКО). Он связан с системой обращения с отходами, территориальными схемами вывоза, городской застройкой, маршрутной логикой и высокой интенсивностью эксплуатации. Поэтому здесь особенно важны манёвренность, тип загрузки, объём кузова, компоновка шасси, надёжность оборудования и минимизация простоев. Освоение нового продуктового направления в таком сегменте требует не универсального решения, а адаптированного набора конфигураций и коммерческих инструментов [3], [5].

Современная литература подробно раскрывает отдельные элементы этой проблемы: стратегическое планирование, сегментацию рынка, дилерскую сеть, сервисные модели, обучение торговых представителей и кросс-функциональную организацию продаж. Однако значительно реже встречаются работы, в которых эти факторы рассматриваются как единая система применительно к конкретному специализированному сегменту. Особенно заметен дефицит исследований, основанных на эмпирическом кейсе мусоровозной техники, где одновременно учитывались бы рыночные, организационные, сервисные, инженерные и экономические параметры.

Цель статьи — выявить и систематизировать факторы, определяющие успешность стратегий освоения новых продуктовых направлений на российском рынке грузовой и специализированной техники. Объект исследования — рынок грузовой и специализированной техники в России. Предмет исследования — совокупность рыночных, организационных, сервисных, инженерных и экономических факторов, влияющих на развитие нового продуктового направления внутри специализированного сегмента. Гипотеза состоит в том, что успешность освоения такого направления определяется не одним параметром продукта, а сочетанием нескольких взаимосвязанных условий: сегментации спроса, адаптации спецификаций, развития дилерской и сервисной инфраструктуры, обучения торговых команд и экономического обоснования стоимости владения [8], [9], [10].

Методика исследования основана на сочетании обзорного анализа литературы, кейсового подхода, анализа рыночной динамики, сравнительных расчётов стоимости владения, а также элементов PEST- и SWOT-анализа и TCO-анализа как инструмента оценки экономической рациональности продуктового решения. Эмпирическую базу составили данные о рынке техники для сбора ТКО, аналитические материалы по развитию направления, сведения о сервисной модели, сравнительные расчёты эффективности и данные о конкурентной среде.

Обзор литературы

Проблема освоения новых продуктовых направлений на российском рынке грузовой и специализированной техники рассматривается на стыке стратегического менеджмента, отраслевого маркетинга, экономики эксплуатации, сервисных моделей и организационного проектирования продаж. Для этого рынка уже недостаточно объяснять успех только ценой продукта или силой бренда. В центре анализа находятся импортозависимость, локализация, сервисная инфраструктура, дилерская сеть, адаптация техники к российским условиям и снижение совокупной стоимости владения.

Общую отраслевую рамку задают работы Арютюновой, а также А.А. Аджупова, А.А. Куриловой, К.Ю. Курилова. Они показывают, что развитие российского автопрома в условиях глобализации и структурной перестройки требует не только производственной модернизации, но и стратегического выбора, перестройки каналов сбыта, развития сервиса и дилерской сети. Уже на этом уровне видно, что освоение нового продуктового направления представляет собой результат системной перестройки продуктовой, сервисной и сбытовой модели [1], [2].

В прикладных работах по транспортной отрасли О.А. Родионов подчёркивает значение сегментации рынка, анализа потребностей клиентов, цифровизации процессов, развития дилерской сети и сервисной поддержки. Принципиален вывод о том, что разные сегменты требуют разных стратегий продвижения, а устойчивый рост бренда зависит не только от продукта, но и от способности компании выстроить инфраструктуру продаж, сопровождения и подготовки персонала. В эту же логику вписываются работы о кросс-функциональных командах и обучении торговых представителей, где показано, что продвижение сложной техники требует согласованного участия маркетинга, продаж, сервиса, продукта и финансов [8], [9], [10].

Особое место занимает блок исследований, связанных с сервисной моделью и экономикой жизненного цикла продукта. Сервисные контракты и иные постпродажные механизмы рассматриваются как самостоятельный фактор укрепления рыночной позиции. Для специализированной техники это особенно важно, поскольку покупатель оценивает не только цену покупки, но и надёжность, ремонтопригодность, доступность запасных частей и предсказуемость расходов на длительном горизонте эксплуатации [8], [9].

Для сегмента техники для сбора ТКО важны исследования, в которых внимание сосредоточено на операционной специфике коммунальной техники. В них подчёркиваются значение манёвренности, длительности операционного цикла, маршрутной логики, ремонтопригодности, компоновки шасси и надстройки, а также соответствия техники городской инфраструктуре и режиму вывоза отходов. Экологический аспект также присутствует в литературе, однако не образует устойчивого преимущества без экономического и сервисного обоснования [3], [5], [6].

Таким образом, литература уже достаточно подробно раскрывает стратегическое планирование, сегментацию, дилерские сети, сервис, обучение, инженерную адаптацию и экономику эксплуатации. Однако эти аспекты чаще всего рассматриваются раздельно. Недостаточно исследованным остаётся вопрос о том, как именно они соединяются в единую стратегию освоения нового продуктового направления в специализированном сегменте. Именно отсутствие системности в подходе к продвижению на рынок новой техники и определяет актуальность настоящего исследования.

 © Авторы статьи / Authors of the article

Динамика рынка техники для сбора ТКО и эмпирическая база кейса 2016–2021 гг.

Рынок техники для сбора ТКО в России в исследуемый период проходил фазу активного изменения. По имеющимся данным, объём рынка составлял 696 единиц в 2016 г., 1005 — в 2017 г., 1622 — в 2018 г., 2761 — в 2019 г., 1770 — в 2020 г. и 1907 — в 2021 г. Такая динамика отражает фазу роста, последующую коррекцию и частичное восстановление. Следовательно, в рассматриваемый период участники рынка действовали в среде, где было возможно активное освоение новых продуктовых направлений [7].

© Авторы статьи / Authors of the article

Названия строк	Кол-во	Дельта к пред году.
2015	726	+100,0%
2016	696	-4,1%
2017	1 005	+44,4%
2018	1 622	+61,4%
2019	2 761	+70,2%
2020	1 770	-35,9%
2021	1 907	+7,7%
2022	1 110	-41,8%
2023	1 698	+53,0%

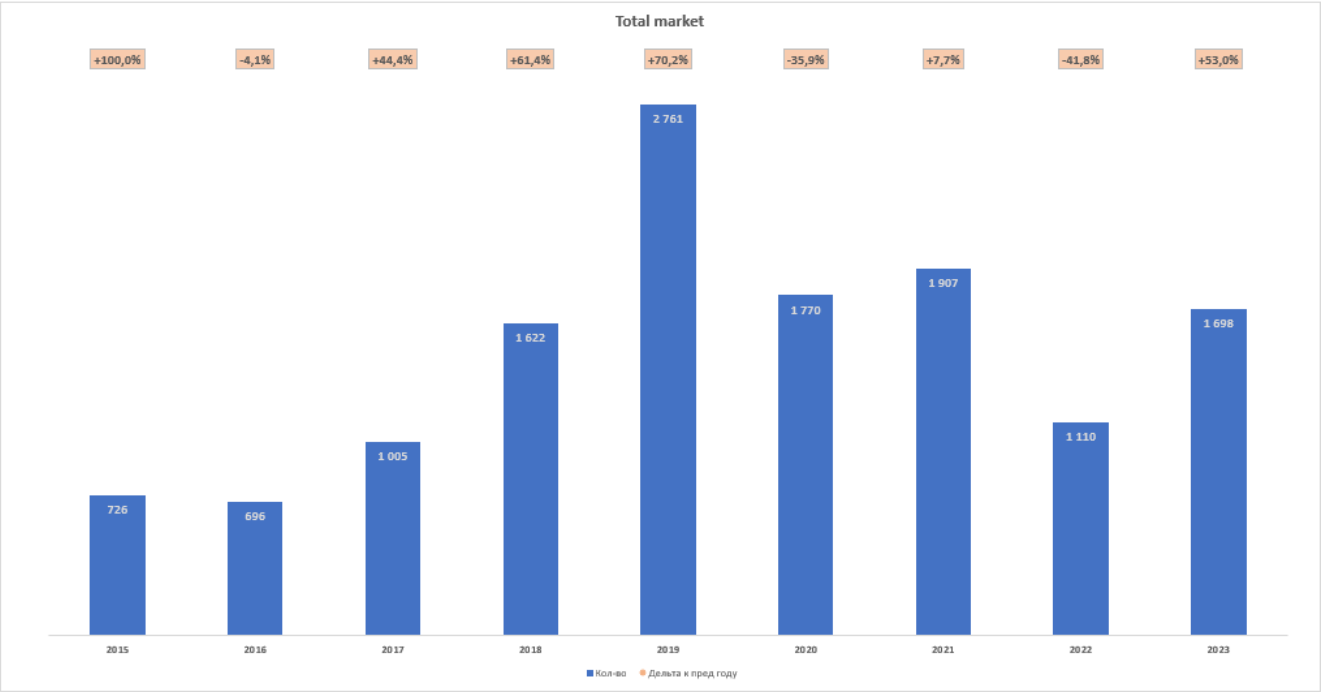

Рисунок 1 - Динамика рынка техники для сбора ТКО в России в 2016–2021 гг.

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.96.1

 © Авторы статьи / Authors of the article

Сегмент при этом оставался конкурентно насыщенным. На стартовом этапе он был структурирован локальными производителями, а доля иностранных игроков была ограничена. Это означает, что исследуемый кейс нельзя трактовать как выход в свободную нишу. Речь идёт о продвижении нового продуктового направления специализированных автомобилей для сбора ТКО SCANIA в уже сформировавшемся сегменте, где для успеха требовались специальные инструменты работы с рынком [1], [2], [7].

Важна и география роста. Развитие направления происходило не равномерно по всей стране, а через сеть опорных регионов. Наиболее показательны Москва, Московская область, Самарская область, Республика Татарстан и Нижегородская область, где фиксировалась устойчивая концентрация продаж. Это позволяет говорить о селективно-региональном характере освоения сегмента [7].

Таблица 1 - Региональная динамика продаж специализированных автомобилей для сбора ТКО в ключевых субъектах РФ в 2016–2021 гг.

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.96.2

Регион	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Москва	20	36	23	28	11	135
Московская область	4	13	29	17	18	26
Самарская область	0	0	21	26	4	28
Республика Татарстан	0	0	10	4	4	5
Нижегородская область	0	2	10	6	2	5

Данные таблицы 1 показывают, что рост направления обеспечивался прежде всего через ряд территорий с высокой концентрацией спроса. Это позволяет интерпретировать исследуемый кейс как пример селективно-регионального освоения специализированного сегмента.

Дополнительный интерес представляет внутренняя динамика самого направления специализированных автомобилей для сбора ТКО SCANIA. По данным кейса, продажи автомобилей по сбору ТКО SCANIA развивались по траектории, показанной на рисунке 2. Это показывает, что даже при коррекции 2020 г. направление не потеряло накопленный потенциал и уже в 2021 г. продемонстрировало новый рост. Следовательно, развитие сегмента опиралось не на случайную рыночную волну, а на систему решений, способную выдерживать фазу рыночной коррекции [7], [10].

© Авторы статьи / Authors of the article

Названия строк	Кол-во	Дельта к пред году.
2015	56	+100,0%
2016	36	-35,7%
2017	91	+152,8%
2018	195	+114,3%
2019	165	-15,4%
2020	109	-33,9%
2021	222	+103,7%
2022	43	-80,6%
2023	15	-65,1%

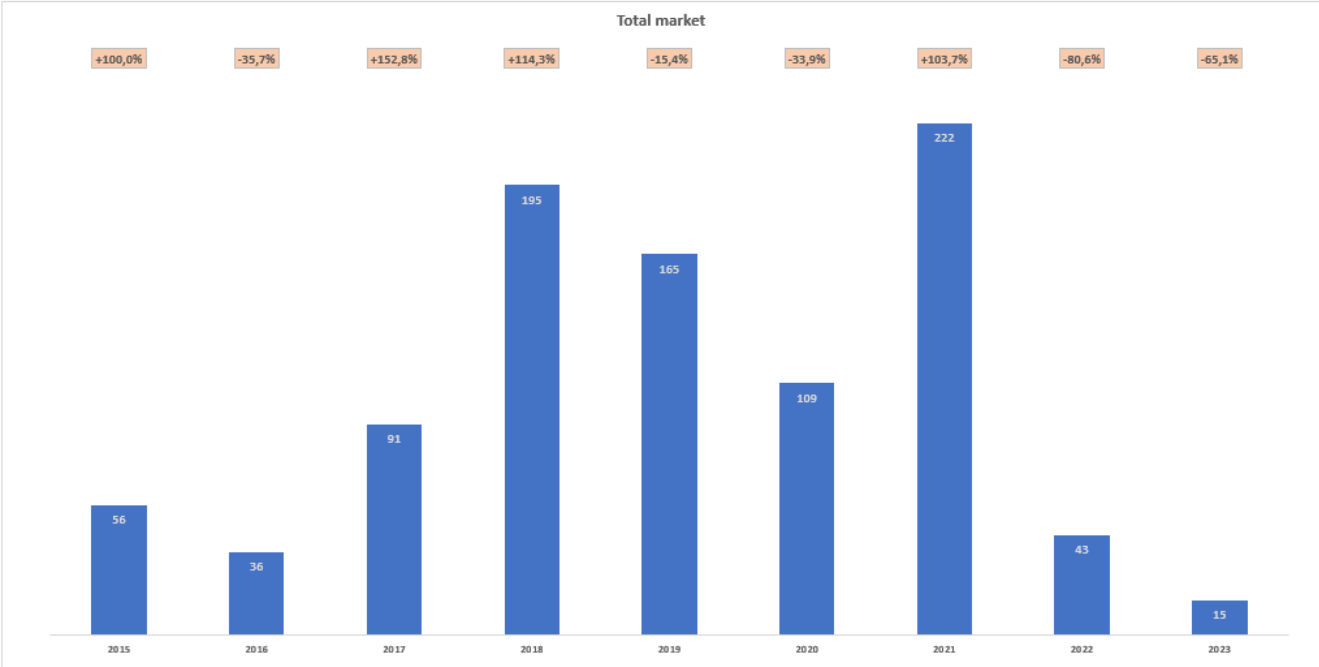

Рисунок 2 - Динамика рынка автомобилей по сбору ТКО SCANIA в России в 2016–2021 гг.
DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.96.3

 © Авторы статьи / Authors of the article

Освоение направления техники для сбора ТКО как кейс продуктового развития в 2016–2021 гг.

Рассматриваемый кейс представляет интерес как пример последовательного освоения нового продуктового направления в конкурентном сегменте специализированной техники. На начальном этапе развитие происходило в условиях ограниченного модельного ряда, слабой вовлечённости дилерской сети и доминирования локальных производителей. Следовательно, речь шла не о выходе в свободную нишу, а о попытке закрепиться в уже сформировавшемся сегменте, где для успеха требовались специальные инструменты работы со спросом, продуктом и коммерческой инфраструктурой [9], [10].

Ключевым шагом стало смещение от интуитивного продвижения к аналитическому выявлению спроса. Развитие направления опиралось на анализ рыночной динамики, структуры спроса и клиентских задач, что позволило перейти от случайных сделок к осмысленной стратегии присутствия в сегменте. На этой основе была сформирована воспроизводимая методика вывода новых типов техники: от выделения перспективных подниш и подготовки конфигураций до их рыночной валидации и масштабирования через дилерскую сеть [9].

Одним из основных факторов роста стало расширение продуктовой линейки. Для специализированного сегмента принципиально важно, чтобы предложение включало не одну базовую модель, а набор решений под различные сценарии эксплуатации. Поэтому развитие направления происходило через последовательное увеличение числа конфигураций и через адаптацию шасси и надстроек к конкретным условиям работы. Рост обеспечивался не просто присутствием продукта на рынке, а его инженерной и коммерческой кастомизацией [5], [6], [9].

Существенную роль сыграли демонстрационные и коммуникационные форматы работы с рынком. Для консервативного сегмента коммунальной техники важно не только предложить новое решение, но и показать его применимость в прикладной среде. Поэтому развитие направления сопровождалось демонстрацией техники, участием в отраслевых мероприятиях, публичным представлением конфигураций и активной коммуникацией с профессиональной аудиторией. Это снижало недоверие к новому решению и ускоряло его принятие рынком [9], [10].

Не менее важными были обучение дилеров и перевод накопленной экспертизы в воспроизводимую систему знаний. Направление становится устойчивым тогда, когда его логику понимает не узкий круг специалистов, а вся коммерческая сеть. Поэтому стандарты продаж, обучение, методические материалы и единые коммерческие сценарии следует рассматривать как часть самой стратегии освоения сегмента.

Логика развития направления техники для сбора ТКО SCANIA в 2016–2021 гг. носила поэтапный характер: от формирования аналитической и продуктовой базы — к демонстрации решений рынку, расширению линейки, сервисной модели и последующей институционализации продаж. Основные этапы этого процесса представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Ключевые этапы освоения направления техники для сбора ТКО SCANIA в 2016–2021 гг.

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.96.4

Год	Основное действие	Содержательный смысл	Рыночный эффект
2016	Формирование методики развития направления и запуск ТСО-логики	Переход от интуитивного продвижения к аналитически обоснованной модели освоения сегмента	Создание методической базы для вывода нового продуктового направления и снижения ценового барьера премиального предложения
2017	Использование демонстрационных форматов, включая test-drive	Демонстрация прикладной ценности техники в условиях реальной эксплуатации	Снижение недоверия к новому решению, повышение вовлечённости клиентов и дилеров
2018	Расширение линейки техники для сбора ТКО и развитие специализированных конфигураций	Переход к более широкому продуктовому портфелю под разные сценарии эксплуатации	Расширение адресного рынка и рост конкурентоспособности направления
2019	Развитие новых модификаций, включая газовые решения, и усиление рыночной демонстрации	Технологическая диверсификация продуктового предложения	Рост интереса к направлению и расширение числа сценариев выбора для клиента
2020	Внедрение сервисного контракта для техники для сбора ТКО	Переход от продажи техники к предложению комплексного решения	Снижение эксплуатационной неопределённости и уменьшение барьера

 © Авторы статьи / Authors of the article

Год	Основное действие	Содержательный смысл	Рыночный эффект
			входа в премиальный сегмент
2021	Систематизация обучения дилеров и торговых команд	Перевод экспертизы в воспроизводимую систему знаний и коммерческих практик	Масштабирование продаж и институциональное закрепление направления на рынке

Таким образом, развитие направления техники для сбора ТКО SCANIA в 2016–2021 гг. следует интерпретировать как системное освоение нового продуктового направления, в котором рыночный результат формировался под воздействием нескольких взаимосвязанных факторов: аналитики спроса, стандартизации вывода новых решений, расширения линейки, кастомизации спецификаций, демонстрационных форматов, обучения дилеров и сервисной инфраструктуры [8], [9], [10].

Экономическое обоснование ценностного предложения в сегменте техники для сбора ТКО

Одним из ключевых условий освоения нового продуктового направления в премиальном сегменте является способность убедительно обосновать экономическую рациональность предложения. Для специализированной техники этого недостаточно делать на уровне общих заявлений о качестве или бренде. Решение о закупке принимается в логике длительной эксплуатации, а потому конкурентоспособность продукта определяется не только ценой входа, но и совокупностью параметров, влияющих на итоговый финансовый результат. Именно поэтому в рассматриваемом кейсе центральное значение приобрела аргументация через стоимость владения и производительность техники [8], [9].

Показательным является сравнительный расчёт эксплуатационной эффективности техники для сбора ТКО на базе Scania и КАМАЗ. В модели КАМАЗ имел существенно более низкую закупочную стоимость — 6,7 млн руб. против 18,1 млн руб. у Scania, а также меньший ежемесячный лизинговый платёж — 201 тыс. руб. против 543 тыс. руб. Однако Scania обеспечивала три рейса в день против двух, массу груза за рейс 11 т против 5 т и коэффициент прессования 6,5 против 4,5. В результате годовой объём вывоза составлял 9108 т против 2760 т, а накопленный финансовый результат за пять лет — 80,4 млн руб. против 30,1 млн руб. [6], [9].

Следовательно, преимущество более дорогой техники формировалось не на уровне закупочной цены, а на уровне эксплуатационной отдачи. В данном случае продуктовая стратегия была выстроена так, чтобы сместить фокус клиента с вопроса «сколько стоит машина» на вопрос «какой объём работы и какой финансовый результат она обеспечивает». Для сегмента техники для сбора ТКО это особенно важно, поскольку именно производительность за рейс, число рейсов в сутки и общий объём вывоза определяют экономику проекта.

Для оценки ценностного предложения в сегменте техники для сбора ТКО принципиально важно сопоставить решения не только по закупочной стоимости, но и по совокупной эффективности эксплуатации.

Таблица 3 - Сравнительная расчётная эффективность эксплуатации специализированных автомобилей для сбора ТКО на базе Scania и КАМАЗ

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.96.5

Показатель	КАМАЗ	Scania
Стоимость машины, млн руб.	6,7	18,1
Ежемесячный платёж, тыс. руб.	201	543
Число рейсов в день	2	3
Масса груза за рейс, т	5	11
Коэффициент прессования	4,5	6,5
Годовой объём вывоза, т	2760	9108
Годовой объём вывоза, м³	54 648	118 404
Расход топлива, л/100 км	55	45
Топливные расходы в год, руб.	683 100	558 900
Годовой доход, руб.	10 929 600	23 680 800
Накопленный финансовый результат за 5 лет, руб.	30 100 500	80 395 500

Как видно из таблицы 3, более высокая цена закупки не означала худшую экономику проекта. В рассматриваемой модели техника Scania обеспечивала большую производительность, меньшие удельные эксплуатационные издержки и существенно более высокий накопленный финансовый результат на горизонте пяти лет.

С методической точки зрения этот вывод принципиален. Он позволяет рассматривать освоение нового продуктового направления как процесс перевода рыночной дискуссии из плоскости первоначальной стоимости в

 © Авторы статьи / Authors of the article

плоскость совокупной эффективности решения. Именно поэтому экономическое обоснование выполняло не только функцию инструмента продаж, но и функцию структурного элемента стратегии развития направления.

Сервисный контракт и газовые модификации как развитие продуктовой стратегии

Развитие нового продуктового направления в премиальном сегменте не может ограничиваться только расширением модельного ряда и аргументацией через производительность. Для закрепления направления на рынке необходимо снизить барьер входа для клиента, уменьшить неопределённость будущих расходов и перевести ценностное предложение из логики разовой сделки в логику длительного сопровождения. Именно здесь особое значение приобретают сервисные механизмы и технологическое усложнение линейки [8], [9].

Для рынка техники для сбора ТКО сервисная составляющая имеет повышенную значимость. Машина встроена в регулярную операционную цепочку вывоза отходов, а значит, простой техники вызывает не только прямые затраты на ремонт, но и сбои в исполнении графика работ. Поэтому для заказчика важны не только мощность и вместимость, но и предсказуемость обслуживания, доступность ремонта и понятная модель затрат. В этих условиях сервисный контракт следует рассматривать не как дополнительную услугу, а как элемент продуктовой стратегии [3], [5], [8].

Содержательная логика сервисного контракта заключалась в переводе коммерческого предложения с уровня цены покупки на уровень совокупной стоимости эксплуатации. Клиенту предлагалась более предсказуемая модель сопровождения техники, что уменьшало неопределённость, связанную с дальнейшей эксплуатацией. Для премиального сегмента это особенно важно, поскольку высокая цена входа перестаёт восприниматься как единственный критерий выбора.

Не менее важным направлением развития продуктовой стратегии стало расширение линейки за счёт газовых модификаций. Газовые решения продвигались не как абстрактно «экологичный» продукт, а прежде всего через расчёты стоимости владения. Сравнительные модели показывали, что при ряде сценариев эксплуатации газовые версии, несмотря на более высокую цену приобретения, обеспечивали более низкую совокупную стоимость владения. Тем самым газовое решение получало не только технологическое, но и экономическое обоснование [5], [6].

Важно, что эффект газовых решений был неодинаков в разных режимах эксплуатации. При высокой интенсивности использования преимущество CNG-модификаций проявлялось значительно сильнее, чем при умеренной нагрузке. Это показывает, что даже внутри одного продуктового направления выбор конфигурации должен строиться с учётом конкретного эксплуатационного профиля клиента [6].

Развитие направления происходило не только через расширение модельного ряда, но и через последовательное усложнение ценностного предложения. В этой логике особую роль сыграли сервисные механизмы, газовые модификации и ТСО-аргументация, которые решали разные, но взаимосвязанные задачи. Их сравнительная характеристика представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнительная характеристика сервисных и продуктовых инструментов развития направления

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.96.6

Инструмент	Основное содержание	Какую задачу решал	Эффект для развития направления
Сервисный контракт	Гибкий план технического обслуживания, защита силовой линии, скидки на сопутствующий ремонт, оплата по фактическому пробегу	Снижение эксплуатационной неопределённости, уменьшение барьера входа в премиальный сегмент, повышение предсказуемости затрат	Повышение привлекательности техники для клиента, усиление удержания и перевод предложения в логику жизненного цикла
Газовые модификации	Включение CNG-решений в линейку техники для сбора ТКО	Расширение продуктового предложения, адаптация под иной профиль эксплуатации, усиление технологической диверсификации	Повышение гибкости продуктовой стратегии, расширение числа сценариев выбора и усиление экономической аргументации
ТСО-аргументация	Расчёт совокупной стоимости владения и сравнительная модель эксплуатационной эффективности	Перевод сравнения из плоскости закупочной цены в плоскость производительности и итогового финансового результата	Обоснование рациональности более дорогого решения и укрепление ценностного предложения в премиальном сегменте

Как видно из таблицы 4, развитие направления обеспечивалось сочетанием нескольких инструментов, каждый из которых усиливал общую рыночную логику предложения. Сервисный контракт снижал эксплуатационную неопределённость, газовые модификации расширяли продуктовый выбор, а ТСО-аргументация позволяла обосновать рациональность более дорогого решения.

 © Авторы статьи / Authors of the article

Таким образом, сервисные контракты и газовые модификации следует рассматривать как закономерное продолжение продуктовой стратегии. Они позволяли одновременно снижать барьеры входа в премиальный сегмент и расширять пространство рационального выбора для клиента [5], [6], [8].

Конкурентная реакция рынка как подтверждение зрелости стратегии

Одним из косвенных, но важных признаков успешного освоения нового продуктового направления является реакция конкурентной среды. Если спустя определённое время в сегменте начинают распространяться сходные по логике решения, это свидетельствует о более глубоком результате: стратегия оказывается значимой не только для конкретной компании, но и для развития рынка в целом [4], [10].

В исследуемом сегменте конкурентная среда постепенно начала воспроизводить ряд решений, ранее оформившихся в логике развития направления. Речь идёт не о буквальном повторении отдельных коммерческих шагов, а о появлении концептуально близкого подхода к рынку. В центре внимания оказались готовые отраслевые решения для коммунального сегмента, увязанные с задачами вывоза отходов, городской инфраструктурой, ограничениями контейнерных площадок, манёвренностью техники и экономикой её эксплуатации. Это означает, что в конкурентной среде стала закрепляться та же постановка вопроса: продукт должен решать не абстрактную транспортную задачу, а конкретную прикладную проблему оператора коммунального рынка.

Показательным примером стало появление решений, ориентированных на короткобазные и высокоманёвренные автомобили по сбору ТКО, предназначенные для работы в стеснённой городской среде. Акцент начал смещаться в сторону уменьшенного радиуса разворота, более удобного подъезда к контейнерным площадкам и общей адаптации техники к плотной городской застройке. Наряду с этим усилилась практика представления коммунальной техники как комплексного отраслевого решения, в котором технические характеристики увязываются с финансовыми, эксплуатационными и нормативными аргументами. Тем самым конкуренция стала разворачиваться уже не вокруг общего класса техники, а вокруг точной настройки продукта под реальные условия эксплуатации [4], [5], [6].

Следовательно, успешность стратегии освоения нового продуктового направления проявляется не только в росте продаж и укреплении рыночного присутствия, но и в том, что отдельные элементы этой стратегии начинают воспроизводиться другими участниками сегмента. В таком случае речь идёт уже не просто о коммерческом результате, а о формировании новых рыночных практик.

Мультифакторная модель освоения нового продуктового направления на рынке специализированной техники

Проведённый анализ показывает, что освоение нового продуктового направления представляет собой системный процесс, в котором результат формируется под воздействием нескольких взаимосвязанных групп факторов. Рассмотренный кейс подтверждает, что устойчивый рост не может быть объяснён только силой бренда, ценой продукта или отдельной коммерческой инициативой. Он возникает тогда, когда продуктовая, организационная, сервисная и экономическая логика соединяются в единую стратегическую конструкцию [1], [8], [9], [10].

Первую группу факторов образуют рыночные условия и аналитика спроса: сегментация, выявление перспективных подниш, анализ клиентских задач и структуры спроса. Вторую — продуктовая адаптация: расширение линейки, разработка специализированных конфигураций и инженерная настройка решения под реальные условия эксплуатации. Третью группу составляет экономическое обоснование ценности продукта: TCO-аргументация, сравнительные расчёты производительности, затрат и финансового результата. Четвёртую — сервисная модель: сервисные контракты, послепродажная поддержка и снижение эксплуатационной неопределённости. Пятую группу образуют организационные механизмы: кросс-функциональная модель, обучение дилеров и тиражирование коммерческой экспертизы. Наконец, шестую группу составляют демонстрационные форматы и конкурентная верификация стратегии.

Проведённый анализ показывает, что развитие направления определялось не отдельным управленческим или продуктовым решением, а совокупностью взаимосвязанных факторов. Для наглядности их можно представить в виде обобщённой модели, отражающей основные элементы освоения сегмента и их функциональную роль в формировании рыночного результата.

Таблица 5 - Мультифакторная модель освоения направления техники для сбора ТКО SCANIA в 2016–2021 гг.

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.96.7

Группа факторов	Содержание фактора	Роль в освоении направления
Аналитика и сегментация спроса	Выявление перспективных подниш, анализ структуры спроса, учёт транспортных задач и особенностей клиентских запросов	Позволяли выводить новое направление на основе структурированного понимания рынка, а не интуитивных решений
Продуктовая адаптация и инженерная специализация	Расширение линейки, разработка короткобазных, манёвренных, усиленных и иных конфигураций	Обеспечивали соответствие техники реальным условиям работы и повышали прикладную ценность предложения
Экономическое обоснование решения	Использование TCO-аргументации, расчётов	Переводили сравнение из плоскости закупочной цены в

 © Авторы статьи / Authors of the article

Группа факторов	Содержание фактора	Роль в освоении направления
	производительности, затрат и итогового финансового результата	плоскость совокупной эффективности эксплуатации
Сервисная и послепродажная инфраструктура	Сервисные контракты, развитие сети обслуживания, повышение предсказуемости технического сопровождения	Снижали эксплуатационную неопределённость, уменьшали барьер входа и усиливали удержание клиента
Организационная координация	Кросс-функциональное взаимодействие маркетинга, продаж, продукта, финансов и сервиса	Превращали развитие направления в управляемый проект
Обучение дилеров и торговых команд	Формирование системы знаний, методических материалов и воспроизводимых сценариев продаж	Обеспечивали тиражирование экспертизы и масштабирование направления
Демонстрационные и коммуникационные форматы	Test-drive, road show, участие в отраслевых мероприятиях, публичное представление решений	Снижали недоверие рынка к новому направлению и ускоряли принятие продукта
Конкурентная верификация стратегии	Появление в сегменте концептуально близких решений и усиление отраслевой специализации предложения	Подтверждали зрелость стратегии и её влияние на конкурентную среду

Как видно из таблицы 5, освоение нового продуктового направления в сегменте техники для сбора ТКО обеспечивалось согласованным действием рыночных, продуктовых, экономических, сервисных и организационных факторов. Именно такая конфигурация и позволила направлению перейти от стадии первичного рыночного освоения к устойчивому росту и закреплению в сегменте [8], [9], [10].

Практическое использование кейса SCANIA российскими производителями и дистрибьюторами в текущей рыночной ситуации

Практическая ценность рассмотренного кейса состоит в том, что он может быть использован не как модель воспроизведения конкретного бренда или конкретной продуктовой линейки, а как алгоритм освоения нового продуктового направления в условиях текущей рыночной турбулентности. Для российского рынка грузовой и специализированной техники это особенно важно, поскольку в 2025–2026 гг. на конкурентную среду одновременно влияют высокая стоимость заёмного капитала, давление утилизационного сбора, необходимость локализации, коррекция импортных каналов, а также рост требований клиентов к сервису и доступности запасных частей. В этих условиях выигрывает не тот участник рынка, который просто предлагает новую технику, а тот, кто способен быстро превратить её в понятное для клиента отраслевое решение с предсказуемой экономикой эксплуатации.

Первый прикладной вывод из кейса состоит в том, что российским производителям и дистрибьюторам целесообразно отказываться от универсального подхода к расширению модельного ряда. В текущей ситуации вывод нового продукта должен начинаться не с демонстрации базовой машины, а с сегментации спроса, определения приоритетных подниш, анализа маршрутов эксплуатации, региональной специфики и требований конкретных групп заказчиков. Иными словами, рынок требует не абстрактного «нового автомобиля», а специализированного решения под определённую операционную функцию. Для компаний это означает необходимость строить продуктовую политику вокруг ограниченного числа наиболее перспективных прикладных сценариев, а не вокруг широкого, но слабо адаптированного ассортимента. Такая логика особенно актуальна на фоне текущей рыночной коррекции, когда ошибки в выборе сегмента и конфигурации продукта становятся значительно дороже.

Второй вывод связан с сервисной и организационной архитектурой предложения. Кейс показывает, что в сложных сегментах устойчивый рост обеспечивается не только техническими характеристиками машины, но и способностью компании гарантировать ремонтопригодность, наличие запчастей, предсказуемость расходов и компетентность дилерской сети. Для текущего российского рынка это приобретает особое значение, поскольку именно сервисные ограничения и слабая инфраструктура сопровождения уже стали фактором пересмотра позиций отдельных импортных игроков. Следовательно, российские компании могут использовать логику кейса SCANIA как модель опережающего развития: сначала выстраивать сервисную и дилерскую готовность под новое направление, а затем масштабировать продажи. Такой подход снижает риск краткосрочного всплеска поставок без последующего рыночного закрепления.

Третий вывод относится к экономическому обоснованию продукта. В условиях дорогого финансирования и ограниченной инвестиционной активности клиента продажа новой техники всё в меньшей степени может опираться только на бренд, техническое описание или стартовую цену. Кейс SCANIA показывает, что более устойчивой стратегией является перевод коммерческого диалога в плоскость TCO, производительности, годового объёма работ и совокупного финансового результата. Для российских производителей и дистрибьюторов это означает необходимость включать в запуск новых направлений расчётные модели стоимости владения, сценарии эксплуатации, сервисные

 © Авторы статьи / Authors of the article

пакеты и финансовые инструменты, позволяющие заказчику увидеть не только цену входа, но и реальную экономику решения. Именно эта логика способна повысить устойчивость продаж в среде, где решение о закупке всё чаще зависит от способности доказать рациональность вложений.

Наконец, четвёртый вывод связан с локализацией и конкурентной стратегией. Текущая рыночная ситуация показывает, что само присутствие продукта на рынке уже не гарантирует устойчивой позиции: возрастает значение локальной сборки, соответствия требованиям поддержки спроса, участия в регулируемых сегментах закупок и общей «встроенности» продукта в российскую промышленную и сервисную среду. В этом контексте кейс SCANIA может быть полезен как пример того, что конкурентоспособность нового направления формируется через сочетание рыночной аналитики, инженерной адаптации, организационной координации, сервисной модели и понятной клиенту экономики эксплуатации. Для российских компаний это означает, что освоение нового продуктового направления должно рассматриваться как межфункциональный проект развития, а не как задача одного продуктового или коммерческого подразделения. Именно такое понимание позволяет адаптировать выводы кейса 2016–2021 гг. к текущей конфигурации рынка.

В прикладном плане кейс SCANIA может быть трансформирован в универсальную последовательность действий для российских компаний: выбор перспективной подниши; разработка специализированной конфигурации под конкретную функцию; расчёт совокупной стоимости владения; подготовка сервисной модели; обучение дилеров и торговых команд; запуск демонстрационных форматов; масштабирование через опорные регионы. В текущей рыночной ситуации именно такая последовательность представляется наиболее реалистичным способом выхода в новые продуктовые направления с контролируемым уровнем риска и с более высокой вероятностью закрепления на рынке.

Заключение

Проведённое исследование показало, что освоение новых продуктовых направлений на российском рынке грузовой и специализированной техники представляет собой сложный многокомпонентный процесс. Для специализированных сегментов, в том числе для техники для сбора ТКО, рыночный результат формируется под воздействием совокупности взаимосвязанных условий: структуры спроса, инженерной конфигурации продукта, уровня сервисной поддержки, качества дилерской сети, подготовки торговых команд, экономической аргументации и организационной координации. Тем самым подтверждается исходная гипотеза исследования: успешность освоения нового направления определяется не отдельным коммерческим действием, а системной стратегией, охватывающей весь цикл формирования и продвижения ценностного предложения [1], [8], [9], [10].

На эмпирическом материале сегмента техники для сбора ТКО установлено, что развитие направления (автомобилей по сбору ТКО SCANIA) происходило в условиях конкурентно насыщенного рынка и неравномерной региональной структуры спроса. Освоение сегмента реализовывалось через формирование сети опорных регионов, расширение продуктовой линейки, разработку специализированных конфигураций, демонстрационные форматы, обучение дилеров и развитие сервисной инфраструктуры. Это позволяет интерпретировать рассматриваемый кейс как пример последовательного и управляемого освоения нового продуктового направления.

Отдельно установлено, что важнейшую роль сыграло экономическое обоснование ценностного предложения. Сравнительные расчёты эксплуатационной эффективности показали, что более высокая закупочная стоимость техники не означала худшую экономику проекта. Напротив, в рассматриваемой модели более дорогое решение обеспечивало большую производительность, больший объём полезной работы и лучший накопленный финансовый результат на горизонте эксплуатации. Существенное значение имели также сервисные механизмы и технологическое развитие линейки, позволившие снизить барьер входа в премиальный сегмент и расширить пространство рационального выбора для клиента.

Научная новизна работы заключается в том, что в ней предложена целостная интерпретация освоения нового продуктового направления как результата согласованного действия рыночных, продуктовых, экономических, сервисных и организационных факторов. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенной модели при разработке и оценке стратегий освоения новых направлений на рынке специализированной техники.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Arutyunova D.V. The Russian Car Industry in the Conditions of Globalisation: Factors, Features, Development Strategies / D.V. Arutyunova, V.G. Orlova // Management. — 2013. — Vol. 3. — № 7A. — P. 1–7. — DOI: 10.5923/s.mm.201310.01.

2. Ajupov A.A. Prospects of Russian Automobile Industry Development / A.A. Ajupov, A.A. Kurilova, K.Y. Kurilov [et al.] // Asian Social Science. — 2015. — Vol. 11. — № 11. — DOI: 10.5539/ASS.V11N11P168.

 © Авторы статьи / Authors of the article

3. Давыдова Т.А. Обзор работы автотранспортных средств по вывозу ТКО / Т.А. Давыдова, Р.А. Ефимов // Тенденции развития науки и образования. — 2023. — № 95–6. – С. 153–155. — DOI: 10.18411/trnio-03-2023-314.

4. Литвинцева Г.П. Стратегии выхода российских организаций на международные рынки в изменившихся внешнеэкономических условиях / Г.П. Литвинцева, А.А. Иващенко, Д.В. Арбатский, А.В. Колмагоров // Идеи и идеалы. — 2024. — Т. 16. — № 2–2. — С. 332–351. — DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.2.2-332-351. — EDN FTPXAL.

5. Крючкова Н.А. Направления развития деятельности предприятий по вывозу отходов в городах / Н.А. Крючкова // Устойчивое развитие, экоинновации и «зеленые» экономика и технологии : сборник материалов и докладов III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 90-летию СГЭУ. — Самара : Самарская областная универсальная научная библиотека, 2021. — С. 137–140. — DOI: 10.24412/cl-36578-2021-3-137-140. — EDN XZKAQF.

6. Сидоренко А.С. Исследование маркетинговых стратегий производителей, ориентированных на потребительское поведение при выборе, приобретении и использовании грузовых автомобилей / А.С. Сидоренко // Практический маркетинг. — 2021. — № 1 (287). — С. 24–33. — DOI: 10.24412/2071-3762-2021-1287-24-33.

7. Romanova A. Development of the Russian trucking industry in the context of the COVID-19 pandemic / A. Romanova, V. Kurganov, M. Gryaznov [et al.] // Transportation Research Procedia. — 2022. — Vol. 63. — P. 2905–2913. — DOI: 10.1016/j.trpro.2022.06.338.

8. Родионов О.А. Способы увеличения объема продаж через обучение и повышение квалификации торговых представителей / О.А. Родионов // Актуальные исследования. — 2024. — № 43. — С. 12–19. — DOI: 10.5281/zenodo.13937489.

9. Родионов О.А. Стратегическое планирование для повышения продаж в различных сегментах транспортной отрасли / О.А. Родионов // Universum: экономика и юриспруденция. — 2025. — № 1 (123). — С. 36–41. — DOI: 10.32743/UniLaw.2025.123.1.18902.

10. Родионов О.А. Методика работы кросс-функциональной команды по продвижению продуктов грузового автомобилестроения / О.А. Родионов // Цифра. Экономика. — 2024. — № 4 (7). — DOI: 10.60797/ECNMS.2024.7.2.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Arutyunova D.V. The Russian Car Industry in the Conditions of Globalisation: Factors, Features, Development Strategies / D.V. Arutyunova, V.G. Orlova // Management. — 2013. — Vol. 3. — № 7A. — P. 1–7. — DOI: 10.5923/s.mm.201310.01.

2. Ajupov A.A. Prospects of Russian Automobile Industry Development / A.A. Ajupov, A.A. Kurilova, K.Y. Kurilov [et al.] // Asian Social Science. — 2015. — Vol. 11. — № 11. — DOI: 10.5539/ASS.V11N11P168.

3. Davidova T.A. Obzor raboti avtotransportnikh sredstv po vivozu TKO [Overview of the work of solid municipal waste removal vehicles] / T.A. Davidova, R.A. Efimov // Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya [Trends in the development of science and education]. — 2023. — № 95–6. – С. 153–155. — DOI: 10.18411/trnio-03-2023-314 [in Russian]

4. Litvintseva G.P. Strategii vykhoda rossijskikh organizacij na mezhdunarodnye rynki v izmenivshikhsya vneshneekonomicheskikh usloviyakh [International Market Entry Strategies of Russian Organizations under Changed External Economic Conditions] / G.P. Litvintseva, A.A. Ivashchenko, D.V. Arbatsky, A.V. Kolmagorov // Idei i idealy [Ideas and Ideals]. — 2024. — Vol. 16. — № 2–2. — P. 332–351. — DOI: 10.17212/2075-0862-2024-16.2.2-332-351. — EDN FTPXAL. [in Russian]

5. Kryuchkova N.A. Napravleniya razvitiya deyatel'nosti predpriyatij po vyvozu otkhodov v gorodakh [Directions for the development of waste disposal enterprises in cities] / N.A. Kryuchkova // Ustojchivoe razvitie, ekoinnovacii i "zelenye" ekonomika i tekhnologii [Sustainable Development, Eco-Innovations and "Green" Economics and Technologies] : proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation Dedicated to the 90th Anniversary of SSUE. — Samara : Samara Regional Universal Scientific Library, 2021. — P. 137–140. — DOI: 10.24412/cl-36578-2021-3-137-140. — EDN XZKAQF. [in Russian]

6. Sidorenko A.S. Issledovanie marketingovikh strategii proizvoditelei, orientirovannikh na potrebitelskoe povedenie pri vibore, priobretenii i ispolzovanii gruzovikh avtomobilei [A study of marketing strategies of manufacturers aimed at consumer behavior in the selection, purchase and use of trucks] / A.S. Sidorenko // Prakticheskii marketing [Practical Marketing]. — 2021. — № 1 (287). — P. 24–33. — DOI: 10.24412/2071-3762-2021-1287-24-33. [in Russian]

7. Romanova A. Development of the Russian trucking industry in the context of the COVID-19 pandemic / A. Romanova, V. Kurganov, M. Gryaznov [et al.] // Transportation Research Procedia. — 2022. — Vol. 63. — P. 2905–2913. — DOI: 10.1016/j.trpro.2022.06.338.

8. Rodionov O. Sposobi uvelicheniya obema prodazh cherez obuchenie i povishenie kvalifikatsii torgovikh predstavitelei [Ways to increase sales through training and advanced training of sales representatives] / O.A. Rodionov // Aktualnie issledovaniya [Current research]. — 2024. — № 43. — P. 12–19. — DOI: 10.5281/zenodo.13937489. [in Russian]

9. Rodionov O. Strategicheskoe planirovanie dlya povisheniya prodazh v razlichnikh segmentakh transportnoi otrasli [Strategic planning to increase sales in various segments of the transport industry] / O.A. Rodionov // Universum: ekonomika i yurisprudentsiya [Universum: Economics and Law]. — 2025. — № 1 (123). — P. 36–41. — DOI: 10.32743/UniLaw.2025.123.1.18902. [in Russian]

10. Rodionov O.A. Metodika raboty kross-funkcional'noj komandy po prodvizheniyu produktov gruzovogo avtomobilestroeniya [Methodology of Cross-Functional Team Work to Promote Products of the Truck Manufacturing Industry] / O.A. Rodionov // Cifra. Ekonomika [Cifra. Economics]. — 2024. — № 4 (7). — DOI: 10.60797/ECNMS.2024.7.2. [in Russian]