

ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭНЕРГОМАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ С УЧЕТОМ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА И ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Ю. А. ОВЧИННИКОВА

Для любого коммерческого предприятия очень важен выбор стратегии развития, наиболее эффективной и соответствующей современным реалиям. Помимо государственной политики на рынке на выбор стратегии развития влияют и стейкхолдеры, интересы которых ставят перед предприятием конкретные задачи. На их основе предприятие выбирает стратегию, удовлетворяющую наибольшее количество заинтересованных сторон.

Вследствие вышесказанного автором разработана матрица выбора стратегии развития предприятия с учетом государственной политики и интересов стейкхолдеров на примере энергомашиностроительной отрасли.

Ключевые слова: стратегия развития; государственная политика, стейкхолдеры, энергомашиностроение, государственное регулирование.

JEL: G18, H71, Q48.

Для любой крупной компании в России одним из важных элементов бизнес-стратегии объективно остаются взаимоотношения с государством, которое устанавливает границы и условия предпринимательской деятельности. Формы и механизмы взаимодействия с государством оказывают существенное влияние на поведение фирм и стимулы, которыми руководствуются их управленцы. Ведь именно политика государства создает экономическую среду, в которой реализует свою деятельность предприятие. В связи с этим важно понимать, какую политику проводит государство и какую стратегию следует реализовывать предприятию для максимально эффективной деятельности и экономического роста.

Государство реализует свою отраслевую политику с помощью различных методов, учитывая уровень его участия и вовлеченности в деятельность предприятий. По мере того как усиливается роль государства в экономическом развитии предприятий и отраслей, можно условно выделить следующие его отраслевые политики:

Активная защитная отраслевая политика — использует мероприятия, подразумевающие конкретную направленность, но в це-

лях ограничений тех или иных действий предприятий. Ее примером является протекционистская внешнеторговая политика, которая оказывает существенное влияние на развитие отраслевых структур. К мерам активной защитной политики можно отнести пошлины на импорт и развитие экспорта отечественной продукции. К сожалению, западные санкции и изолирование российских предприятий на мировом рынке не дают в полной мере реализовывать активную защитную политику [4].

Пассивная защитная отраслевая политика — ставит основной целью борьбу с монополиями, деятельность которых приводит к неэффективному размещению ресурсов производства и потерям общественного благосостояния. Непременной составляющей такой политики выступает антимонопольное регулирование, контроль над горизонтальными и вертикальными слияниями и поглощениями — но государство при этом лишь противодействует возникновению и использованию монопольной власти. С одной стороны, мероприятия в рамках данного направления проводятся только при условии существенно-го отклонения рыночной структуры от конкурентной, с другой стороны, этот тип отрасле-

Овчинникова Юлия Александровна, аспирант кафедры экономики в энергетике и промышленности ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет "МЭИ"» (Москва), e-mail: U7461139@yandex.ru

вой политики не стимулирует никакого вида производственной активности [2].

Пассивная наступательная отраслевая политика — включает в себя не только ограничение и борьбу с монопольной властью, но и содействие конкретным типам экономической активности. Так, например, налоговые и финансовые льготы для мелких и средних предприятий не укладываются в рамки собственно антимонопольного регулирования, но безусловно способствуют развитию конкуренции. Такая модель экономической политики наиболее близка правительствам, отвергающим активное вмешательство в экономику. Однако ее реализация наталкивается на такие проблемы, как, например, структурная безработица и несбалансированный экономический рост, которые все же могут потребовать от государства принятия более конкретных мер [2].

Основным методом пассивной отраслевой политики государства можно считать снижение барьеров входа на товарный рынок, включающее:

- развитие транспортной доступности;
- упрощение лицензирования;
- налоговые и финансовые льготы на первом этапе.

Все это заставляет лидеров отраслевого рынка учитывать присутствие на нем конкурентов. Поскольку именно высокий уровень концентрации производителей на отраслевом рынке, в совокупности с наличием барьеров для входа на него, дает возможность фирмам назначать цены выше предельных издержек и в итоге получать прибыль не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периодах — что, в конечном итоге, и поддерживает рыночную власть этих фирм.

Активная наступательная отраслевая политика — проявляется в виде конкретных, иногда позитивных целей и направленном воздействии государства на решения экономических агентов. Такая политика применяется в любой реформируемой экономике. Возможности и уровень участия государства в отраслевом развитии при этом могут быть различ-

ными. Подобное воздействие государства оказывает наиболее существенное влияние — как положительное, так и отрицательное, — на состояние экономической системы в целом [4].

К мерам активной наступательной политики можно отнести:

- государственные заказы и закупки;
- прямую поддержку развитию НИОКР;
- государственное кредитование.

Политика государства на отраслевом рынке энергомашиностроения

Относительно рассматриваемого в статье отраслевого рынка энергомашиностроения можно сказать, что сегодня государство придерживается на нем активной наступательной политики. Оно не применяет меры антимонопольного регулирования, что подтверждается наличием двух-трех предприятий-лидеров, которые сильно обогнали своих конкурентов, а помогает лидерам в развитии. Кроме того, осуществляется активная поддержка инноваций в виде тендеров, финансовых вложений и государственных контрактов [7].

Можно проследить на этом рынке и меры активно-защитной политики государства, такие, например, как стимулирование экспорта отечественной продукции. Развитие внешних отношений является неотъемлемой частью энергомашиностроения, поскольку некоторые детали для него до сих пор закупаются за рубежом. Кроме того, сегодня ведутся активные переговоры с различными странами о строительстве в них АЭС (например, в Турции, Индии, Болгарии и Иране) [6].

В настоящее время в РФ все сферы производства ориентированы на максимально возможное импортозамещение, и энергетическое машиностроение не является здесь исключением: замена устаревшего станочного парка и развитие инноваций — одни из важнейших задач государства в этой отрасли. Для обновления парка машиностроительной отрасли необходимы современные технологии обработки металлов и современные станки, для чего государство готово поддерживать

комплексные НИОКР госзаказами и финансированием [3].

Минпромторг РФ предложил инструменты государственной поддержки предприятий в зависимости от стадий их жизненного цикла и масштабов. Предприятия энергомашиностроения – крупный бизнес на стадии модернизации (или расширения). Из этого следует, что государство предоставляет им:

1. Субсидирование затрат – осуществляется по процентным ставкам на кредиты на пополнение оборотных средств и (или) на финансирование текущей производственной деятельности (Постановление Правительства РФ от 12.03.2015 г. № 214): до 70% ключевой ставки ЦБ РФ, на НИОКР – по процентным ставкам на кредит до 100% (Постановление Правительства РФ от 30.12.2013 г. № 1312)¹.

2. Поддержка проектов на основе проектного финансирования (кредиты, госгарантии под кредиты) – Правила утверждены Правительством России (Постановление Правительства РФ от 11.10.2014 г. № 1044). Поддерживаются проекты объемом от 1 до 20 млрд руб., финансируемые не более чем на 80% за счет заемных средств [7].

3. Специальные инвестиционные контракты (Минпромторг РФ) (в соответствии с Федеральным законом от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (ред. от 05.12.2022)). Контракт заключается на срок до 10 лет, предоставляются специальный правовой режим и комплексная поддержка на основе налоговых преференций и иных мер поддержки, а также гарантии неизменности условий инвестирования и комплекса мер поддержки. Поддерживаются проекты в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности в сфере промышленности от 1 млрд руб. [6].

Государство осуществляет несколько мер регулирования и участия на рынке энергомашиностроения:

1. Субсидии и финансовые вложения, которые дают предприятиям возможность вкладывать средства в НИОКР и развивать технологии производства.

2. Договоренности с зарубежными партнерами о строительстве новых электростанций в других странах; развитие рынков сбыта и возможность увеличения прибыли; возможность дополнительных вложений в НИОКР.

3. Контроль за импортом зарубежных деталей (снижение импортозависимости); возможность разработки технологий и налаживания отечественного производства.

4. Поддержка создания и модернизации инфраструктуры промышленных парков; привлечение молодых специалистов; развитие инновационных технологий.

5. Государственный заказ на выполнение НИОКР; оплата части затрат на НИОКР; увеличение прибыли от внедрения результатов НИОКР.

При формировании стратегии разрабатывается также система мер по реализации долгосрочных целей, что позволяет предприятию представить более ясную картину своей будущей деятельности, в том числе:

- выделить основные направления деятельности и определить конкретные меры по развитию;
- учесть возможные изменения результатов деятельности, а также изменения состава потребителей, ассортимента, цен, затрат на производство и реализацию продукции;
- определить сегмент наиболее выгодных потребителей и партнеров на долгосрочную перспективу;
- выявить направления роста конкурентоспособности, способы противодействия конкурентам и концентрации ресурсов;
- оценить риск принимаемых решений, прогнозировать и нивелировать возможные потери [3].

¹ Формы государственной поддержки промышленности. Государственная программа «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». URL: https://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/GP_razvitie_promyshlenosti_povysh_konkurentosposobnosti.pdf

Что же касается самого предприятия энергомашиностроения, которому нужно выстраивать стратегию деятельности с учетом политики государства, то стратегия позволяет ему определить:

- возможности для развертывания новых каналов коммуникации и распределения товаров и услуг на новых развивающихся рынках;
- корректировку систем управления и (или) изменение их структуры;
- важные направления потребления, которые необходимо осваивать;
- планы по инвестиционному и инновационному развитию;
- преимущества, отличающие планируемые меры от мероприятий конкурентов [3].

Одновременно с формированием стратегии предприятие разрабатывает систему мер по достижению долгосрочных запланированных целей, что позволяет ему представить более ясную картину своей будущей деятельности.

Сегодня можно выделить несколько основных стратегий, подходящих для энергомашиностроительного предприятия:

1. Стратегия диверсифицированного роста (распространение хозяйственной деятельности на новые сферы – расширение ассортимента производимой продукции, видов услуг, географической сферы деятельности; в результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы).

2. Стратегия дифференциации (создание конкурентных преимуществ за счет, например, уникальности товара с целью привлечения новых клиентов).

3. Стратегия инноваций (создание принципиально новых товаров или технологий).

4. Стратегия интегрированного роста (добавление новых структур и расширение внутренних подразделений; самостоятельное производство продукции, без закупок комплектующих).

5. Стратегия концентрированного роста (предприятие пытается завоевать на рынке лучшие позиции, расширить сбыт, не изменяя отраслевых границ).

6. Стратегия лидерства по издержкам (создание конкурентных преимуществ за счет экономии на издержках и эффекта от масштабов).

Таблица 1
Матрица выбора стратегии предприятия в зависимости от государственной политики на отраслевом рынке

		Государственная политика				Итого
		Пассивная защитная	Пассивная наступательная	Активная защитная	Активная наступательная	
Стратегия предприятия	1	+			+	2
	2		+			1
	3		+		+	2
	4			+	+	2
	5				+	1
	6	+				1
	7				+	1
	8				+	1
Итого		2	2	1	6	11

Примечание. Плюсы показывают, что данная стратегия подходит для осуществления ее в реалиях определенной государственной политики, «Итого» считается как сумма плюсов по строкам или столбцам, «Итого» по государственным политикам показывает, что предприятию можно использовать больше вариантов бизнес-стратегий при активно-наступательной политике.

Источник: составлено автором.

7. Стратегия опережения конкурентов (получение сверхприбыли за счет новизны товара).

8. Стратегия фокусирования (концентрация на одном сегменте рынка или на конкретной группе потребителей).

Для выбора предприятием наиболее эффективной стратегии оно должно понимать, какая из них принесет наибольший экономический эффект в условиях действующей государственной политики. Следовательно, предприятию необходимо сопоставить собственную стратегию с политикой государства. (См. табл. 1.)

Из табл. 1 можно заключить, что для рынка энергомашиностроения, на котором применяется активная наступательная политика, наиболее эффективными будут следующие стратегии:

- диверсифицированного роста;
- инноваций;
- интегрированного роста;
- концентрированного роста;
- опережения конкурентов;
- фокусирования.

Естественно, стратегия предприятия не строится только на основе одной из рассмотренных — она может содержать лучшие элементы из нескольких стратегий, что приведет к наибольшей эффективности деятельности компании.

Разработанная стратегия, безусловно, должна удовлетворять целям предприятия, а в идеале учитывать не только его интересы, но и интересы стейкхолдеров. Поэтому необходимо оценить, какая из стратегий, которые могут соответствовать политике государства, приведет не только к наибольшему промышленному росту, но и к удовлетворению запросов стейкхолдеров, поскольку экономический и промышленный рост — одна из главных целей всех участников рынка. (См. табл. 2.)

В табл. 2 представлены интересы стейкхолдеров, комплексное удовлетворение которых можно сравнить с промышленным ростом. Автором были выявлены интересы стейкхолдеров и проставлены плюсы в тех ячейках таблицы, где стратегия удовлетворяет каждый интерес.

Следовательно, для того чтобы достичь промышленного роста, предприятиям энергомашиностроения необходимо разработать стратегию развития с элементами стратегий из табл. 2, а именно:

- 1) стратегии диверсифицированного роста;
- 2) стратегии инноваций;
- 3) стратегии концентрированного роста;
- 4) стратегии опережения конкурентов.

Выводы

Итак, учитывая политику государства и удовлетворение интересов стейкхолдеров, можно сделать вывод, что для промышленного роста предприятия энергомашиностроения должны придерживаться стратегий диверсификации, инновационной, концентрированного роста и опережения конкурентов. Эти стратегии объединены идеей эффективности деятельности на основе разработки новых товаров, что в конечном итоге необходимо для развития энергомашиностроения в РФ.

Объединив существующие подходы к формированию политики государства (см. табл. 1) и стратегии предприятия на основе макроэкономики и стратегического менеджмента в условиях современного энергомашиностроения (см. табл. 2), будет правильным для развития последнего выбрать стратегии диверсифицированного и концентрированного роста. Данные стратегии позволят добиться экономического и промышленного роста не только для предприятия, но и, возможно, для национальной экономики в целом. ■

Таблица 2
Матрица позиционирования интересов стейкхолдеров

Заинтересованные стороны	Выявленные интересы сторон	Стратегии предприятия									
		1	2	3	4	5	6	7	8		
Предприятие энергомашиностроения (собственники)	Увеличение выручки от продаж энергетического оборудования	+	+	+	+	+	+	+	+	6	
	Привлечение инвесторов (в том числе субсидий государства)	+	+	+	+	+	+	+	+	6	
	Рост конкурентоспособности	+	+	+	+	+	+	+	+	8	
	Рост стоимости акций на фондовом рынке	+	+	+	+	+	+	+	+	5	
	Стабильные дивиденды	+									3
Итого		4	5	3	2	3	3	4	4	28	
Покупатели	Снижение стоимости обслуживания оборудования	+	+	+	+	+	+	+	+	4	
	Технологическое усовершенствование оборудования	+	+	+	+	+	+	+	+	5	
	Расширение ассортимента	+	+	+	+	+	+	+	+	4	
	Итого		2	2	2	2	2	0	2	1	13
	Увеличение закупок материалов для производства энергетического оборудования	+									5
Поставщики	Стабильность заказов	+	+	+	+	+	+	+	+	4	
	Итого		1	1	1	0	2	2	1	9	
	Новые рабочие места	+								4	
	Превышение роста заработной платы над инфляцией									4	
	Снижение стоимости потребляемой электроэнергии									3	
Население	Итого		1	0	1	2	1	2	2	0	9
	Увеличение налоговых выплат	+									4
	Замена импортной/санкционной продукции	+									5
	Преодоление технологического отставания	+	+	+	+	+	+	+	+	4	
	Повышение энергетической безопасности										4
Государство	Создание инновационной и технологической инфраструктуры	+	+	+	+	+	+	+	+	5	
	Итого		3	2	4	4	3	1	4	1	22
	Итого по всем стейкхолдерам		11	10	11	10	11	8	13	7	81

Примечание. Плюсы показывают, что данная стратегия подходит для осуществления ее в реалиях определенной государственной политики. «Итого» считается как сумма плюсов по строкам или столбцам. «Итого» по государственным политикам показывает, что предприятию можно использовать больше вариантов бизнес-стратегий при активно-наступательной политике.

Источник: составлено автором.

Литература

1. Воронин Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия // Вестник науки и образования. 2019. № 12 (66). С. 17–20.
2. Какава Л.О. Государственная политика регулирования формирования и развития промышленных комплексов // Экономика и управление. 2009. № 2 (41). С. 42–46.
3. Никифорова Д.В., Шувалова Д.Г. Формирование инновационной среды для развития возобновляемой энергетики на территории РФ // Экономические науки. 2022. № 209. С. 135–141. DOI 10.14451/1.209.135.
4. Мамин А.Ш. Особенности осуществления внешнеэкономической протекционистской политики России в современных условиях // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral. 2020. № 3.
5. Рукина Е.И., Шувалова Д.Г. Разработка модели баланса интересов регулятора и энергетических компаний на основе примера минимизации транзакционных издержек // Экономические науки. 2018. № 163. С. 75–81.
6. Смирнова Д.А. Разработка экономико-математических моделей управления эффективностью концессией для стейкхолдеров // Экономика и предпринимательство. 2022. № 1 (138). С. 322–329. DOI 10.34925/EIP.2022.138.1.063.
7. Шувалова Д.Г., Овчинникова Ю.А., Лыкова О.А. Сравнительный анализ отраслевых рынков энергомашиностроительной отрасли и энергетики // E-Management. 2022. Т. 5. № 2. С. 109–120. DOI 10.26425/2658-3445-2022-5-2-109-120.

References

1. Voronin N.V. Specifics of the choice of the development strategy of the organization // Bulletin of Science and Education. 2019. No. 12 (66). Pp. 17–20.
2. Kakava L.O. State policy of regulation of formation and development of industrial complexes // Economy and Management. 2009. No. 2 (41). Pp. 42–46.
3. Nikiforova D.V., Shuvalova D.G. Formation of environment of innovation for the development of renewable energy sector in Russia // Economic Sciences. 2022. No. 209. Pp. 135–141. DOI 10.14451/1.209.135.
4. Mamin A.Sh. Features of implementation of Russia's foreign economic protectionist policy in modern conditions // International Journal of Applied Sciences and Technologies «Integral». 2020. No. 3.
5. Rukina E.I., Shuvalova D.G. Development of a model for balancing the interests of the regulator and energy companies based on the example of minimizing transaction costs // Economic Sciences. 2018. No. 163. Pp. 75–81.
6. Smirnova D.A. Development of economic and mathematical models of concession efficiency management for stakeholders // Journal of Economy and Entrepreneurship. 2022. No. 1 (138). Pp. 322–329. DOI 10.34925/EIP.2022.138.1.063.
7. Shuvalova D.G., Ovchinnikova Yu.A., Lykova O.A. Comparative analysis of industrial markets in the power engineering and energy sector // E-Management. 2022. Vol. 5. No. 2. Pp. 109–120. DOI 10.26425/2658-3445-2022-5-2-109-120.

Choosing a Development Strategy for an Enterprise in the Power Engineering Industry, Taking into Account the Policy of the State and the Interests of Stakeholders

Yulia A. Ovchinnikova – Graduate Student of the Department of Economics in Energy and Industry, National Research University «Moscow Power Engineering Institute» (Moscow, Russia). E-mail: U7461139@yandex.ru

For any commercial enterprise, it is very important to choose the development strategy that is most effective and suitable for modern realities. In addition to state policy in the market, stakeholders also influence the choice of development strategy. Their interests set tasks for the enterprise. Based on them, the company chooses a strategy that will satisfy the largest number of stakeholders.

In consequence of the foregoing, the author has developed a matrix for choosing an enterprise development strategy, taking into account state policy and the interests of stakeholders, using the power engineering industry as an example.

Key words: development strategy, public policy, stakeholders, power engineering, state regulation.

JEL-codes: G18; H71; Q48.