



## ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

**В. Ю. ШУТИЛИН**

### МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ В МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ

В статье исследуются проблемы определения целей, задач и формирования ключевых параметров конкурентных стратегий субъектов в отраслях машиностроения. Предложена двухконтурная модель взаимодействия стейкхолдеров отраслевого рынка в процессе формирования их конкурентных преимуществ.

Использование предложенной модели позволило сформулировать ключевые цели конкурентной стратегии в машиностроительном комплексе Республики Беларусь, определить основные предпосылки и направления его структурной трансформации.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия; стейкхолдеры; стратегические паттерны.

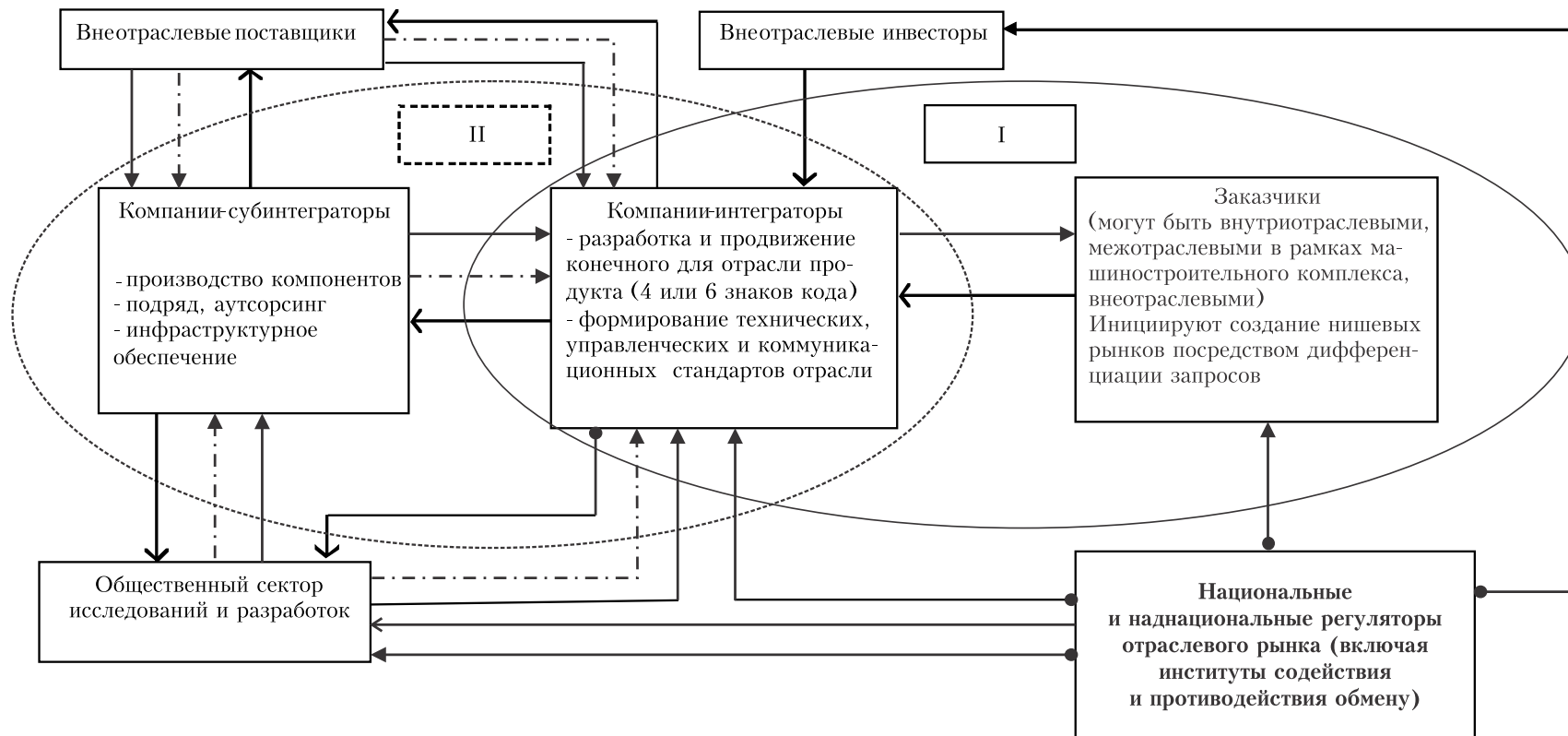
**УДК** 339.137.22

Ключевые теоретико-методологические подходы к исследованию содержания конкурентного потенциала систем микро- и мезоуровня, места и роли стратегического управления в процессах его формирования были сформулированы нами в работах [1–3]. Используя разработанный методологический базис, рассмотрим прикладные аспекты целеполагания и определения основных параметров конкурентных стратегий машиностроительного комплекса Республики Беларусь, направлений его структурной и институциональной трансформации.

Для реализации указанных нами задач была разработана модель, отражающая специфику взаимодействия ключевых стейкхолдеров отраслевых рынков машиностроения в процессе формирования и реализации их конкурентных преимуществ (см. рисунок). Отличительной особенностью модели является, во-первых, структурное выделение двух областей конкурентных взаимодействий, что позволяет формулировать цели стратегии субъекта отрасли в зависимости от его функциональной и институциональной роли в цепочках создания стоимости (ЦСС).

*Первый контур* — это область *прямых конкурентных взаимодействий*, которые возникают в процессе выстраивания цепочек формирования добавленной стоимости (ДС) между компаниями-интеграторами, обеспечивающих выполнение функций разработки и продвижения конечного для отрасли продукта на рынок, и заказчиками (потребителями) конечной продукции.

*Вячеслав Юрьевич ШУТИЛИН* (Shutilin\_v@bseu.by), кандидат экономических наук, доцент, декан факультета международных экономических отношений Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).



Модель конкурентных взаимодействий ключевых стейкхолдеров рынка машиностроительной продукции и технологий в процессе формирования и реализации конкурентных преимуществ отрасли: **I** — область первичных (прямых) конкурентных взаимодействий; **II** — область вторичных взаимодействий (соконкуренции); ●→ стимулы и барьеры (промышленная и торговая политика); —→ потоки технологий и продуктов; -·→ потоки создания добавленной стоимости; —→ потоки инвестиций

*Второй контур* — это область отношений соконкуренции. Результаты наших исследований позволяют утверждать, что в среднетехнологических отраслях высокого уровня [4] источниками преимуществ компании-интегратора являются также компетенции, которыми обладают и субконтракторы — поставщики, подрядчики, организации инфраструктуры. При этом формируется особый вид конкурентных взаимодействий: внутриотраслевые поставщики и подрядчики конкурируют не только между собой, но и с собственно компаниями-интеграторами, т. е. теми, кто взаимодействует с конечными покупателями.

Прикладное значение предлагаемого подхода состоит в том, что компании, производящие конечный для отрасли продукт\*, и компании, производящие продукцию промежуточного (в рамках машиностроения) потребления, имеют различные источники конкурентных преимуществ, различные стратегические ориентиры, предпосылки и направления структурной трансформации.

Во-вторых, отличительной чертой модели является использование при описании конкурентных взаимодействий и накопления системных компетенций понятия «поток». Нам представляется, что в основе создания ценности лежит процесс накопления компетенций, а его отражением является изменение параметров таких потоков, как продукты и технологии, добавленная стоимость, инвестиции. Данный подход важен для понимания содержательной стороны целеполагания конкурентной стратегии. Поток продуктов и технологий, а также поток добавленной стоимости отражают качественную сторону функционирования цепочек создания ценности, поток внутренних инвестиций — реализованные конкурентные преимущества системы, внешних инвестиций — преимущества реципиента на рынке капитала. В прикладном аспекте это означает, что объектами конкурентных стратегий в машиностроительном комплексе, помимо внешне наблюдаемых показателей рыночной власти, должны являться параметры указанных потоков.

Исходя из изложенного, *объектами конкурентных стратегий* машиностроительного комплекса Республики Беларусь являются, прежде всего, параметры потоков продуктов и технологий, добавленной стоимости и инвестиций. Первые два потока непосредственно формируют ценность для клиента, характеризую соответственно качественную и количественную сторону процесса накопления компетенций в ЦСС. Третий поток косвенно характеризует сформированные конкурентные преимущества отрасли (страны).

Используя данный подход, цели конкурентной стратегии и их достижения на уровне глобальных и региональных отраслевых конкурентных взаимодействий отдельных стран предлагается определять в разрезе параметров указанных потоков. Так, целью конкурентной стратегии с точки зрения управления потоками продуктов и технологий является накопление компетенций в пределах той части технологической цепочки, которая имеет внутреннюю локализацию (т. е. находится в стране). Для потока добавленной стоимости целями конкурентной стратегии являются повышение ее качества и увеличение доли машиностроительного комплекса страны в конечной добавленной стоимости готового продукта.

Прикладное использование модели рассмотрим подробнее через призму *ключевых паттернов и факторов*, определяющих *стратегические приоритеты* развития машиностроительного комплекса Республики Беларусь.

Результаты проведенных нами исследований [1; 5 и др.] на основе данных внешнеторговой статистики и структурного анализа системы национальных счетов показывают, что функционирующие в настоящее время в белорусском машиностроении фрагменты ЦСС ориентированы на создание добавленной стоимости на основе эксплуатации компетенций, не являющихся уникаль-

---

\*Определяемый либо на основе двух знаков кода Международной стандартной торговой классификации, либо на основе четырех знаков кодов товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

ными и невозпроизводимыми со стороны конкурентов и в большинстве не связанных с существенным приращением в ней доли интеллектуальной компоненты. В отдельных случаях можно говорить о ее отрицательном росте в рамках белорусских звеньев этих цепочек. Внешним проявлением снижения доли интеллектуальной компоненты в ДС является применение в производственном процессе дорогостоящих и высокопроизводительных ресурсов (по сути, с избыточными параметрами качества) для создания менее дорогостоящего и наукоемкого готового продукта.

Так, основными экспортными рынками белорусского машиностроения, формирующими конечный уровень добавленной стоимости в готовом продукте, в настоящее время являются страны и регионы, значительная часть доходов которых формируется за счет продажи энергетических и сырьевых ресурсов, что в свою очередь переносит конъюнктурные риски этих рынков на белорусский машиностроительный комплекс. Кроме того, некоторые из этих стран обладают схожим технологическим базисом. Наличие частично замещающих производств стимулирует протекционизм в торговле, а вслед за этим — и в промышленной политике. Прежде всего, речь идет об основных партнерах по ЕАЭС — России и Казахстане. Крупные поставщики углеводородного сырья, такие как Туркменистан, Венесуэла, страны Ближнего Востока, а также оцениваемый на данный момент как достаточно перспективный для экспорта средне- и высокотехнологической продукции рынок Ирана, в стратегическом плане являются, на самом деле, еще более высокорисковыми, чем рынок ЕАЭС.

Приращение интеллектуальной компоненты в добавленной стоимости продукции машиностроительного комплекса может быть косвенно оценено через структурное соответствие ценовых ниш импорта и экспорта. В случае, когда импортируется и в дальнейшем используется в качестве ресурсной базы оборудование в основном верхнего и среднего ценовых сегментов, а экспортируется отраслью продукция преимущественно нижнего ценового сегмента, воспроизводство в локальном (страновом) участке ЦСС подлежат лишь рутинные компетенции базового уровня; именно они и являются источниками конкурентных преимуществ.

Ключевые паттерны конкурентных стратегий в машиностроении исходят из того, что в *верхнем ценовом сегменте* преимущества формируются путем качественного роста параметров готовой продукции на основе использования *уникальных компетенций* производителя. Для *бюджетного, массового сегмента* конкурентные преимущества формируются, прежде всего, за счет предельных издержек на основе серийности изготовления или применения гибких производственных технологий (это одна из немногих ситуаций, когда для производства продукции массового ценового сегмента требуется высокотехнологичное оборудование).

Фундаментальную основу для приращения интеллектуальной компоненты ДС в машиностроении составляют: сформулированная в потребительских терминах идея продукта (функционал), его концепт, используемые технологии и материалы, инженерно-техническое воплощение, а также маркетинговое окружение (дистрибуция, сервис, бренд и др.). Именно *интегратор ЦСС, которой чаще всего является компания* — владелец бренда, управляющая выпуском конечной для данной отрасли продукции, и обеспечивает реализацию большинства из указанных компонент: разработку продукта, его технологическую и торговую защиту, а также продвижение на рынок. *Выполнение функций интегратора позволяет компании аккумулировать результативную добавленную стоимость, распределяя ее далее по ЦСС между отдельными ее фрагментами и конкретными участниками.*

Объем совокупной ДС, накопленной к моменту представления продукта на рынок, ее структура и механизм распределения как раз и обусловлены

конкурентным положением интегратора на рынке и во всей ЦСС. Как правило, такая компания несет в рамках ЦСС наибольшие риски, связанные с колебаниями спроса на конечную продукцию, но при этом имеет возможность в случае успеха готового продукта на рынке оставлять у себя наибольшую долю совокупной добавленной стоимости.

Отрицательное приращение интеллектуальной компоненты «входящей» ДС, заложенной предыдущими звеньями ЦСС, в долгосрочной перспективе ведет к разрушению карты компетенций субъекта конкуренции и к возникновению ситуации, когда интегратор лишается возможности выполнять функции стратегического управления в цепочке, а его бренд утрачивает ценность в глазах стейкхолдеров отраслевого рынка.

Особенность рынков машиностроительной продукции состоит также и в том, что конечный продукт позиционируется одновременно как ресурсный элемент другого производственного процесса. Подобный дуализм еще в большей степени увеличивает риски для управляющего центра, одновременно оказывая понижательное давление на его норму добавленной стоимости. Это *стимулирует процесс интеграции различных контуров* (цепочек) создания добавленной стоимости *на все более высоком уровне*, перенося на него как часть рисков, так и возможностей\*.

При этом следует заметить, что собственно финишная техническая сборка (ассемблирование) продукта — *лишь часть функции интеграции* в ее рыночном понимании, причем далеко не всегда самая значимая и сложная с точки зрения требований к наличию уникальных компетенций.

Распределение добавленной стоимости между звеньями цепочки может быть организовано так, что *более высокая норма закладывается в ресурсной детерминанте* (например, в комплектующих или оборудовании), уменьшаясь на этапе ассемблирования готового продукта. Речь в данном случае идет именно не о трансфертном ценообразовании, а о механизме формирования конкурентных преимуществ, обеспечивающем *качественное* изменение структуры добавленной стоимости\*\*.

Для формирования конкурентных преимуществ посредством эксплуатации интеллектуальной компоненты входящей ДС, созданной предыдущими звеньями ЦСС, компания-интегратор (управляющий центр) должна иметь возможность задействовать компетенции, обеспечивающие на относительно длительном временном промежутке сохранение общего объема добавленной стоимости.

К таким компетенциям относятся: рыночная власть и влияние на процесс интеграции распределительных и/или закупочных сетей; предпочтения в виде низких барьеров входа на стабильный и емкий рынок; обладание приоритетным доступом к неуникальным ресурсам, а также иные компетенции, которые можно условно отнести к *компетенциям институционального происхождения*. Очевидно также, что производитель при этом должен иметь относительно невысокие к среднерыночному уровню транзакционные издержки. В то же время необходимо подчеркнуть, что если в основе формирования конкурентных преимуществ лежит использование неуникальных компетенций и в процессе создания продукта не происходит приращения интеллектуальной, знаниевой компоненты ДС, то на практике это существенно ограничивает возможности для внутреннего технологического развития не только компании, но и ее субконтракторов.

---

\*В настоящее время наиболее высокой степени интеграции удается достигнуть транснациональным корпорациям (ТНК).

\*\* Именно это и лежало в основе решения о переносе сборочных производств ТНК в страны Юго-Восточной Азии, уровень развития промышленности которых в 70-х гг. XX в. был отнюдь не высок.

Таким образом, *ключевые паттерны* стратегий белорусских машиностроительных компаний и их важнейшие параметры *определяются спецификой конкурентной среды отраслевого рынка*.

С учетом того факта, что структура спроса на машиностроительную продукцию в значительной степени обусловлена уровнем развития собственного промышленного комплекса страны-импортера, можно отметить, чем выше общий уровень используемых в этой стране технологий, тем более фрагментированным и дифференцированным с точки зрения удовлетворяемых запросов является рынок. Такой тип спроса приводит к возникновению достаточно узких рыночных ниш и сегментов с уникальными потребностями. Доступ на подобные сегменты возможен при условии обладания (на момент кристаллизации рынка) уникальными компетенциями, позволяющими этот спрос удовлетворить. В свою очередь, чем ниже уровень промышленного развития в регионе-импортере, тем более стандартным, массовым является спрос. Стратегии компаний, нацеленных на его удовлетворение, должны основываться на эксплуатации «ресурсных» детерминант и рутинных компетенциях, включая, помимо прочего, национальные и наднациональные институты протекционизма, которые облегчают белорусским компаниям-производителям доступ к таким рынкам.

Одна из ключевых проблем белорусских машиностроительных компаний в настоящее время состоит в том, что технологическая база и компетенции, которыми они располагают, имеют, по сути, единое происхождение и траектории развития с аналогичными производителями из стран ЕАЭС. Однако конкурентная слабость позиции по отношению к производителям из стран ЕАЭС заключается в том, что емкость внутренних рынков основных партнеров-конкурентов гораздо выше, как и их возможности «достроить» выпавшие белорусские фрагменты некогда единой ЦСС. Исключение составляют лишь отдельные производства, ориентированные на выпуск продукции военно-промышленного комплекса и двойного назначения, где горизонтальный переток знаний изначально ограничен.

Выстраивание и продвижение на региональном и субрегиональном уровнях ЦСС в производстве машиностроительной продукции позволяет использовать возможности перераспределения ДС внутри цепочек в целях сохранения совокупных отраслевых конкурентных преимуществ в условиях изменения конъюнктуры внешних по отношению к интеграционному объединению рынков. В следующем недополученная отдельными звеньями ЦСС часть ДС возвращается в форме инвестиционного потока (по аналогии с ТНК). Необходимым условием решения указанной стратегической задачи является формирование согласованной промышленной политики в рамках интеграционных объединений.

По этой же причине в равной степени важным представляется не только финансово-инвестиционная и административная аффилированность отечественных предприятий от бизнес-структур основных потребителей продукции в странах ЕАЭС, но и интеграция их в производственно-технологические цепочки путем предложения на рынке уникальных, ключевых компетенций, *не переносимых на другие уровни ЦСС*.

По большому счету, именно обладание уникальными компетенциями является основополагающим фактором формирования конкурентных преимуществ производителя и снижения рисков ухудшения конъюнктуры также и на рынках промышленно развитых стран.

К числу иных инструментов, обеспечивающих формирование «запаса прочности» при экспорте на рынки стран, зависящих от конъюнктуры глобальных сырьевых рынков, может быть отнесен институт государственных закупок, осуществляемых в рамках межгосударственных, государственных и отраслевых программ развития. Однако использование такого инструмента является разно-

видностью преференциальной поддержки конкретных хозяйствующих субъектов и не может носить системный характер. Кроме того, без монетарных мер в условиях низких темпов роста такая поддержка имеет краткосрочный эффект.

Еще одним инструментом является портфель «отложенных заказов» — долгосрочных контрактов, заключаемых с целью «привязки» потребителя к поставщику за счет предложения условий с существенным ценовым дисконтом (в любой форме), но с одновременным увеличением сроков выполнения заказа.

Важную роль в формировании стратегических приоритетов для того или иного субъекта отрасли или для вида деятельности играет определение источников инвестиций, от структуры и возможностей которых зависит выбор траектории конкурентной стратегии, либо их комбинации на различных этапах стратегического планирования.

Таким образом, основными предпосылками, определяющими возможные стратегические паттерны и направления структурной трансформации белорусского машиностроения, в настоящее время являются:

- высокий уровень внутриотраслевых и межотраслевых (внутри машиностроительного комплекса) связей в производстве конечной для отраслей продукции;

- сосредоточение части источников конкурентных преимуществ, связанных с компетенциями в таких областях знаний, как материаловедение и металлургия, электроника и IT-технологии, инжиниринг, финансы, сервис, на внешнем контуре ЦСС (т. е. у зарубежных субподрядчиков);

- превалирование рутинных компетенций в формировании преимуществ на основных сегментах экспортного рынка; как следствие — необходимость применения массовых, серийных производственных и бытовых технологий для формирования ценового превосходства;

- снижение уровня и качества создаваемой в белорусском сегменте ЦСС добавленной стоимости; отрицательное приращение входной интеллектуальной компоненты; использование дорогостоящего и высокопроизводительного оборудования для производства продукции массового спроса и бюджетного ценового сегмента;

- низкий уровень интеграции локальных контуров ЦСС в региональные и глобальные каналы разработки, производства, продаж и сервиса машиностроительной продукции;

- низкий уровень рыночной власти компаний-интеграторов, который характерен для значительной части национальных брендов, что оказывает влияние на процесс формирования ЦСС под их управлением;

- использование схожей технологической базы и компетенций с производителями из стран — основных импортеров. Конкурентная слабость данной позиции по отношению к производителям, в частности из стран ЕАЭС, состоит в том, что внутренняя емкость их рынков гораздо выше, как и возможности «достраивать» выпадающие белорусские фрагменты технологических цепочек.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Шутилин, В. Ю.* Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества машиностроительного комплекса Республики Беларусь на современном этапе: ключевые индикаторы и тренды развития / В. Ю. Шутилин. — Минск : Белорус. гос. экон. ун-т, 2016. — 223 с.

*Shutulin, V. Yu.* Konkurentnyiy potentsial i konkurentnyie preimuschestva mashinostroitel'nogo kompleksa Respubliki Belarus na sovremennom etape: klyuchevyye indikatory i trendy razvitiya [Competitive potential and competitive advantages of a machine-building complex of Republic of Belarus at the present stage: key indicators and trends of development] / V. Yu. Shutulin. — Minsk : Belorus. gos. ekon. un-t, 2016. — 223 p.

2. *Шутилин, В. Ю.* От «созидательного разрушения» Й. Шумпетера к конкурентной динамике и соконкуренции: обзор современных подходов к исследованию меж-

фирменной конкуренции / В. Ю. Шутилин // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2014. — Вып. 7. — С. 476–482.

*Shutilin, V. Yu.* Ot «sozidatel'nogo razrusheniya» Y. Shumpetera k konkurentnoy dinamike i sokkurententsii: obzor sovremennykh podhodov k issledovaniyu mezhfirmennoy konkurententsii [From «creative destruction» of J. Schumpeter to competitive dynamics and a co-competition: overview of modern approaches to a research of the inter-firm rivalry] / V. Yu. Shutilin // Nauch. tr. / Belarus. gos. ekon. un-t. — Minsk, 2014. — Vyip. 7. — P. 476–482.

3. *Шутилин, В. Ю.* Конкурентный потенциал экономической системы: генезис, проблемы формирования и реализации / В. Ю. Шутилин // Белорус. экон. журн. — 2014. — № 3. — С. 45–64.

*Shutilin, V. Yu.* Konkurentnyiy potentsial ekonomicheskoy sistemy: genezis, problemy formirovaniya i realizatsii [Competitive potential of an economic system: genesis, problems of forming and implementation] V. Yu. Shutilin // Belarus. ekon. zhurn. — 2014. — N 3. — P. 45–64.

4. *Lall, S.* The sophistication of exports: a new measure of product characteristics [Electronic resource] : Asian Development Bank Inst. discussion paper, N 23 / S. Lall, J. Weiss, J. Zhang // Asian Development Bank. — Mode of access: <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/156775/adbi-dp23.pdf>. — Date of access: 18.10.2016.

5. *Шутилин, В. Ю.* Импорт как источник технологической модернизации машиностроительного комплекса страны: сравнительный анализ, возможности и проблемы / В. Ю. Шутилин // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2015. — Вып. 8. — С. 456–467.

*Shutilin, V. Yu.* Import kak istochnik tehnologicheskoy modernizatsii mashinostroitel'nogo kompleksa strany: sravnitel'nyiy analiz, vozmozhnosti i problemy [Import as a source of technological modernization of the state's machine-building complex: a comparative analysis, opportunities and challenges] / V. Yu. Shutilin // Nauch. tr. / Belarus. gos. ekon. un-t. — Minsk, 2015. — Vyip. 8. — P. 456–467.

---

**VYACHESLAV SHUTILIN**

---

**MODEL OF STAKEHOLDERS INTERACTION IN  
MACHINE BUILDING COMPLEX**

---

**Author affiliation.** *Vyacheslav SHUTILIN (Shutilin\_v@bseu.by), Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article examines the problems of identifying goals, objectives and key parameters of competitive strategies of entities in machine building industries. The double-contour model is suggested of industry market stakeholder interactions in the course of forming their competitive advantages. The use of the model has allowed to formulate key objectives of the competitive strategy in the machine-building complex of the Republic of Belarus, to define the basic premises and directions of its structural transformation.

**Keywords:** competitive strategy; stakeholders; strategic patterns.

**UDC** 339.137.22

---

*Статья поступила  
в редакцию 01.03. 2017 г.*