

## НАЦИОНАЛЬНАЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ: НОВАЯ ПАРАДИГМА

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Проблема экономического развития всегда волновала сообщества людей, особенно те экономически отсталые регионы, где эта проблема осознается как проект сверхускоренного экономического роста, как политически актуальная задача скорейшего достижения высокого (достойного современного человека) уровня жизни.

К сожалению, рецепты роста, выдаваемые классической экономической теорией, не в состоянии объяснить феномены взлета экономик многих стран, произошедшие в послевоенные годы. Традиционные рецепты связывают экономический рост с дешевыми деньгами, отсутствием бюджетного дефицита, заниженным курсом национальной валюты. Однако мы имеем примеры экономического роста при наличии большинства указанных проблем. Италия, одна из самых динамично развивающихся стран последних десятилетий, имеет устойчивый бюджетный дефицит. Германия и Япония имели динамичный рост при росте курса национальной валюты. Корея смогла обеспечить экономический рост, в том числе в капиталоемких отраслях, при дорогих деньгах.

Не совсем продуктивно использование классической теории при объяснении развития международной торговли. Господствующая доктрина утверждает, что развитие международной торговли осуществляется на основе преимущества страны в тех или иных факторах производства. Однако это плохо согласуется с фактами. Международная торговля развивается в первую очередь между развитыми странами, которые имеют примерно одинаковое распределение факторов.

Книга Майкла Портера “*Международная конкуренция*” – это попытка дать более релевантное объяснение процессам достижения и удержания национальной конкурентоспособности, т.е. устойчивых позиций на мировом рынке.

М. Портер – живой классик теории менеджмента. Прежде всего он – крупнейший специалист в области стратегии фирмы. Занимаясь анализом успеха и неуспеха фирм, он волей-неволей должен был заниматься проблемой конкурентоспособности фирм на мировом рынке.

На сегодняшний день все ведущие фирмы конкурируют на мировом рынке, осуществляя глобальную стратегию. Глобальной является такая стратегия, в соответствии с которой фирма продает свою продукцию во многих странах, применяя при этом единый подход.

Конкуренция фирм осуществляется либо на базе низких издержек, либо на базе дифференциации продукции, т.е. на способности удовлетворять специфические потребности покупателя, который готов платить более высокую цену за дополнительное качество продукции.

Глобальная конкуренция на базе издержек осуществляется посредством размещения производств в различных странах, где стоимость факторов производства наименьшая. Глобальная конкуренция на базе дифференциации осуществляется за счет продажи особой продукции по всему миру.

Портер ставит вопрос: как объяснить, почему та или иная страна в большей или меньшей степени подходит в качестве страны базирования для конкурентоспособных фирм в той или иной области?

Он ставит задачу еще более конкретно. Поскольку конкурентные преимущества и характер конкуренции в различных отраслях и даже сегментах одной отрасли очень разные, то требуется определить влияние страны на способность фирмы конкурировать в конкретных отраслях и их сегментах.

Поскольку речь идет о конкурентоспособности стран, постановка вопроса осуществляется и таким образом: что в данной стране нарушает естественное стремление фирм к стабильности и толкает их к активным действиям? В отрасли завоевывают преимущества те фирмы, которые не только улавливают новую потребность, возникшую на рынке, или потенциал, заключенный в новой технологии, но без промедления и активно используют эти возможности. Каким же образом в некоторых странах новации осуществляются год за годом, выстраиваясь в длительный и постоянно развивающийся процесс конкурентных изменений, день за днем накапливая все больший и больший конкурентный потенциал?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, М. Портером было проведено масштабное исследование. Несколько десятков исследователей работали над сбором информации об экономике более десятка стран. Анализ осуществлялся сводной группой, включавшей 24 исследователя. В книге представлен впечатляющий эмпирический материал о конкурентоспособности десяти стран.

### **“АЛМАЗ” КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

Так почему же страна достигает конкурентного преимущества в той или иной отрасли? Портер предполагает, что ответ заключен в шести характеристиках, определяющих экономическую среду, в которой развиваются фирмы. Такая среда может быть благоприятной для роста конкурентоспособности фирм, а может тормозить их развитие.

Шесть детерминант конкурентоспособности:

- факторы, т.е. природные ресурсы, рабочая сила, инфраструктура и т.д.;
- условия спроса, т.е. объем спроса и требовательность покупателей;
- стратегия фирмы, ее структура и конкуренты, т.е. цели собственников и менеджеров, характер конкуренции в стране;
- родственные и поддерживающие отрасли, т.е. обеспечен ли производитель конкурентоспособной продукции поддержкой таких же конкурентоспособных поставщиков;
- случай, т.е. изобретения, неожиданные повороты политики или изменения в мировой экономике;
- государственная политика, которая способна либо усилить, либо ослабить влияние всех остальных параметров, формирующих экономическую среду.

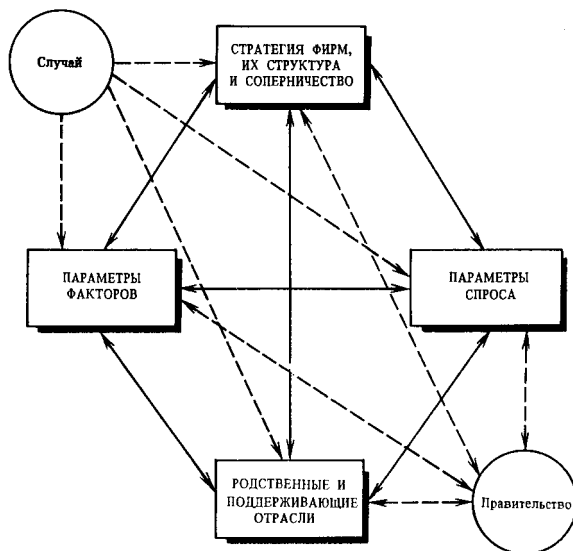


Рис. 1. “Алмаз” конкурентоспособности

“Алмаз” – это система, компоненты которой активно влияют друг на друга, и вместе они создают синергетику либо развития, либо торможения.

Факторы создают возможность производить продукцию с определенными достоинствами, тогда как спрос определяет, в какой сфере производства будут использованы факторы. Однако интенсивность использования факторов зависит от степени конкуренции. Интенсивное использование факторов ведет к их развитию и стимулирует развертывание новых отраслей. Отрасли,

поддерживающие отрасли, производящие конечную конкурентоспособную продукцию, т.е. родственные и поддерживающие отрасли, в свою очередь, стимулируют качественное и количественное развитие спроса. Это одно из взаимодействий, которое возникает в “алмазе”. Практически любое усиление любого из детерминант воздействует на все остальные.

Конкурентное преимущество отрасли, возникшее на основе только одних факторов, появляется обычно в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где конкурентоспособность связана с низкой стоимостью рабочей силы. Удержать такое преимущество, как правило, не удается, т.к. оно быстро перетекает из одной страны в другую, а глобальные фирмы легко могут нейтрализовать его, разместив производства в той или иной стране или организовав иной доступ к перемещаемым ресурсам. Чтобы завоевать и удержать преимущество в передовых отраслях, обеспечивающих высокий экономический рост, нужно иметь преимущества во всех детерминантах “алмаза”. Взаимодействие развитых детерминант создает такую стимулирующую развитие экономическую среду, которую невозможно скопировать.

### СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Портер, основываясь на развитости факторов и уровне их взаимодействия, выделяет стадии развития конкурентоспособности страны:

- конкурентоспособность на основе факторов;
- конкурентоспособность на основе инвестиций;
- конкурентоспособность на основе нововведений;
- конкурентоспособность на основе богатства.

Каждая из стадий опирается на соответствующие стимулы, определяющие ее развитие. На трех первых стадиях происходит рост конкурентоспособности экономики. Четвертая стадия означает постепенное замедление роста и, в конечном счете, спад.

На первой стадии конкурентоспособность достигается исключительно за счет факторов производства: природных ресурсов, климата, дешевой рабочей силы. Конкуренция между фирмами осуществляется на основе снижения цен. Используемые технологии в основном импортированы, часто осуществляется инвестирование “под ключ”. Фирмы редко имеют прямые связи со своими зарубежными покупателями. Доступ на внешние рынки обеспечивают в основном иностранные фирмы. Экономика на этой стадии весьма чувствительна к мировым экономическим кризисам, которые вызывают колебания цен. Она уязвима и в случае потери факторов или смены лидерства отраслей.

На стадии конкурентоспособности на основе инвестирования преимущество экономики базируется на готовности и способности национальных фирм к агрессивному инвестированию. На этой стадии пассивное инвестирование “под ключ” сменяется активным улучшением существующих технологий ме-

ственными производителями. Они активно скупают лицензии, вкладывают небольшие средства в собственные прикладные разработки. Страны, их граждане и фирмы – все выступают инвесторами. Рост инвестиций ведет к совершенствованию факторов. Фирмы устанавливают прямые связи со своими зарубежными покупателями. Существенным условием для достижения этой стадии является то, что национальные фирмы легко предпринимая действия, связанные с риском, и что рост числа вновь создаваемых фирм вызывает усиление внутренней конкуренции.

На третьей стадии максимально активированы все доминанты конкурентного преимущества страны, когда фирмы создают собственные технологии. Ценовая конкуренция продолжает сохраняться, но теперь она основана не на низкой стоимости факторов, а на высокой производительности труда. Фирмы разрабатывают глобальную стратегию, создают собственную сеть продаж и обслуживания продукции, повышают репутацию своей марки.

Страны, переходящие на четвертую стадию, вступают в период спада. Движущей силой экономики является уже достигнутое изобилие. Спрос богатых формирует особые отрасли, в которых страна удерживает преимущества. Отрасли, в которых страна была лидером, переживают в основном спад. Фирмы сменяют стратегию агрессии на стратегию поиска социального мира. Конкуренция уступает место партнерству. Примером такой страны может служить Великобритания.



Рис. 2. Стадии развития конкурентоспособности

Важным следствием выделения стадий развития конкурентоспособности страны является понимание различий задач, стоящих перед обществом, и соответственно особенностей в экономических политиках правительств на каждой из стадий.

Эта простая мысль, что разный уровень экономик требует разных мер стимулирования развития, разных правительственных политик, не так просто воспринимается современной экономической наукой. Никто не будет лечить детей лекарствами для взрослых, тем более от специфических детских болезней. Так и в экономике, где на каждой из выделенных стадий развития конкурентоспособности существуют специфические проблемы, решение которых требует соответствующих мер.

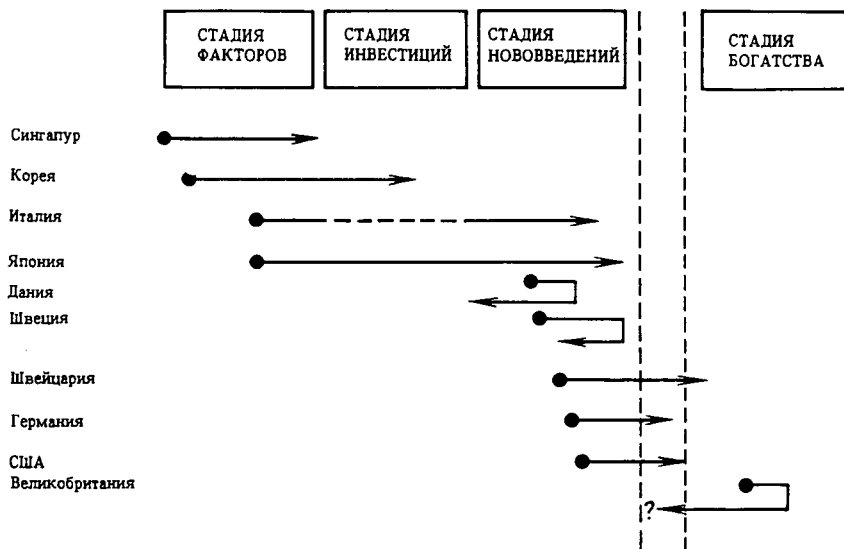


Рис. 3. Развитие конкурентоспособности ряда стран

### ПАРАМЕТРЫ ФАКТОРОВ

Портер выделяет следующие факторы:

- людские ресурсы, т.е. количество, квалификация и стоимость рабочей силы;
- физические ресурсы, т.е. количество, доступность и стоимость земельных участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников энергии и т. д.;
- ресурс знаний, т.е. сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на создание товаров и услуг;
- денежные ресурсы, т.е. количество и стоимость капитала, который может быть пущен в оборот на финансирование бизнеса;
- инфраструктура, т.е. тип, качество имеющейся инфраструктуры, плата за ее использование. (К инфраструктуре относятся транспортная система, система связи, система банковских платежей, здравоохранение, жилой фонд, учреждения культуры – все то, что обслуживает функционирование бизнеса и делает страну привлекательной как место жительства.)

Факторы различаются как по процессу возникновения, так и по степени влияния на завоевание страной конкурентоспособных позиций. Портер предлагает два критерия систематизации факторов. Первый – это способ возникновения факторов, соответственно он выделяет основные и развитые факторы.

Основные факторы – это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная рабочая сила и дебетный капитал, т.е. факторы, как бы дарованные природой. К развитым факторам относится современная инфраструктура, высокообразованные кадры и исследовательские центры.

Наибольшее значение для конкурентоспособности страны имеют развитые факторы, создание которых, конечно же, опирается на основные факторы. Развитые факторы обеспечивают достижение устойчивого конкурентного преимущества на базе дифференцированной продукции. Они не так распространены, как основные факторы, т.к. для их создания требуются значительные и продолжительные усилия всего общества. Развитые факторы трудно приобрести на мировом рынке, т.к. они являются неотъемлемой частью страны. Кроме того, к некоторым развитым факторам затруднен доступ даже создаваемым в стране филиалам транснациональных компаний.

Второй важный принцип деления факторов – степень использования различными отраслями. По этому критерию выделяются общие и специализированные факторы. Общие факторы – это сеть автомобильных дорог, система связи, персонал с высшим образованием и т.п., т.е. факторы, которые применяются в широком спектре отраслей.

Специализированные факторы – это персонал с узкой квалификацией, инфраструктура специфических видов (например, порт насыпных химикатов), научные знания в специфических областях и другие факторы, применяемые в одной или нескольких отраслях.

Наиболее устойчивое конкурентное преимущество образуется, когда в стране имеются факторы, необходимые для успешной конкуренции в данной отрасли, которые одновременно являются и развитыми и специализированными. В какой степени страна обладает наиболее недоступными для конкурентов из других стран факторами, в такой степени надежна ее конкурентоспособность.

Темпы и направления развития развитых и специализированных факторов в значительной мере зависят от других детерминант. Причем если государство несет на своих плечах груз создания общих факторов, то частный сектор финансирует создание развитых и специализированных факторов.

Итак, факторы, которые наиболее важны для создания конкурентных преимуществ в большинстве отраслей (особенно отраслей, наиболее важных для роста продуктивности в развитой экономике), не достаются по наследству, а создаются национальной экономикой. Важен не сам запас факторов на данный момент, а скорость, с которой они создаются, совершенствуются и приспособляются для данной отрасли.

Потребность в факторах, особенно в общих и основных, можно обойти, снизить и даже совсем устранить при помощи новаций. Невыгодное положение

ние страны по отдельным факторам приводит к тому, что уровень и направление исследований и новаций зависят напрямую от внимания и усилий всего общества и бизнеса в первую очередь по преодолению негативного воздействия факторов.

Новации с целью преодоления слабостей более вероятны, чем новации с целью использования сильных сторон. Причина понятна: когда вследствие специфически неблагоприятного момента возникает “слабое место”, угроза становится слишком очевидной, чтобы ею пренебречь, и подталкивает фирмы страны на поиск новых решений. Именно давление неблагоприятных условий, а вовсе не изобилие и спокойствие, лежит в основе реального конкурентного преимущества. Невыгодное положение по основным факторам – вот что не дает фирмам довольствоваться выигрышем в стоимости этих факторов и заставляет искать преимущества более высокого порядка. Напротив, изобилие факторов порождает самоуверенность и мешает фирмам применять передовую технологию. Конкурентное преимущество на базе такого изобилия весьма непрочное, равно как и рост продуктивности.

Невыигрышные условия по определенным факторам наилучшим образом способствуют достижению конкурентного преимущества, если они должным образом сигнализируют об обстоятельствах, с которыми в конечном счете столкнутся фирмы и других стран. Фирмы страны начинают быстро и решительно действовать, стараясь решить проблемы, которые получают распространение.

Высокая относительная стоимость какого-либо фактора в данной стране может стимулировать поиски решений, позволяющих обходиться без него, даже если абсолютная стоимость фактора в стране и за рубежом примерно одинакова. Например, если в стране стоимость неквалифицированной рабочей силы по отношению к квалифицированной относительно высока, местные фирмы могут принять меры, чтобы исключить неквалифицированный труд, даже если ставки зарплаты в этой стране ниже, чем в других. Так, итальянские фирмы занимают одно из первых мест в мире по степени автоматизации производства, что было достигнуто в значительной мере из-за относительно высокой стоимости неквалифицированного труда. Невыгодные климатические условия или географическое положение также были распространены стимулами для обновления. Так, шведские фирмы занимают ведущие позиции в мире в выпуске сборных домов, потому что строительный сезон в Швеции короткий.

Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются. Это, в свою очередь, определяется мотивацией фирмы эффективно использовать существующие факторы. Наличие факторов недостаточно, чтобы объяснить высокую конкурентоспособность. Многие страны имеют достаточно факторов, которые не имеют



эффективного использования. Насколько эффективно используются факторы, зависит от других доминант “алмаза”, в первую очередь от напряженности спроса и конкуренции.

### УСЛОВИЯ СПРОСА

Спрос определяет масштаб производства, а также характер и скорость инноваций. Спрос характеризуется природой покупательской потребности (т.е. особенности национального требования к тем или иным способам удовлетворения потребностей), а также его объемом и темпом роста.

Характер национальных покупателей, их требовательность и разборчивость являются важнейшими характеристиками спроса. Высокие стандарты национального спроса вынуждают фирмы повышать стандарты качества продукции, стимулируют поиск новых потребительских свойств продукции и улучшают послепродажное обслуживание. Общеизвестный факт: чрезвычайно высокие требования, предъявляемые японскими потребителями к радиоэлектронной продукции. Или стимулирующая роль высоких потребительских требований, предъявляемых немецкими покупателями к автомобилям.

Важное значение имеет сегментная структура спроса. Фирмы могут получать конкурентное преимущество в сегментах рынка, на которые приходится основная доля национального рынка, но такой сегмент в других странах относительно мал и не является привлекательным для национальных фирм. Однако достигнутый успех на национальном рынке в специфическом для других стран сегменте позволяет фирмам завоевать ведущие позиции в данном сегменте во всем мире. Например, успех “Эрбас индастриз” связан с тем, что в США авиакомпания боролась на рынке пассажирских лайнеров для использования на достаточно длительных авиатрассах между удаленными друг от друга городами Америки. Европейские города расположены на гораздо меньшем расстоянии друг от друга. Созданный для обслуживания таких авиалиний самолет занял соответствующую нишу и в США.

Для стимулирования конкурентоспособности определенную роль играет опережающий спрос, возникающий в данной стране. Спрос на какой-либо товар, возникший раньше, чем в другой стране, помогает местным фирмам захватить позиции в отрасли до того, как это сделают зарубежные конкуренты. Спрос, возникший на какой-то товар, дает конкурентное преимущество только в том случае, когда подобные потребности затем возникают и в других странах.

Величина внутреннего рынка имеет большое значение для конкурентного преимущества страны в определенных отраслях, особенно в тех отраслях, где требуется проведение крупномасштабных НИОКР, важен эффект масштаба при массовом серийном производстве или существует высокий фактор риска. Наличие большого национального рынка является преимуществом при принятии решений о масштабных инвестициях. Для национальной конкуренции

тоспособности важно, чтобы значительный национальный спрос соответствовал спросу на мировом рынке. Большой национальный рынок может сослужить и плохую службу. Если национальный сбыт велик, то выход на внешние рынки как бы и не нужен. Значительный внутренний рынок может подорвать национальную конкурентоспособность.

Для стимулирования инвестиций в отрасль большее значение, чем масштаб спроса, имеет темп его роста. Быстрый рост рынка значительно снижает риск инвестирования, ускоряет переоснащение отрасли.

Спрос является тем более требовательным, чем больше на рынке независимых покупателей. Значительное количество независимых покупателей снижает зависимость производителя от покупателя, заставляет искать производителя многообразие подходов к различным клиентам.

Важным стимулом для выхода на международные рынки является раннее насыщение внутреннего рынка. Насыщение рынка ведет не только к улучшению конкурентной позиции продукции как по цене, так и по качеству, но и стимулирует фирмы к поиску новых рынков.

Наличие стимулирующей структуры национального спроса недостаточно для достижения высокой конкурентоспособности, если предъявляемый спрос не усваивается фирмами и они недостаточно мобильны, чтобы строить свою деятельность в соответствии с изменяющимся спросом.

### СТРАТЕГИЯ, СТРУКТУРА И КОНКУРЕНЦИЯ ФИРМ

От стратегии фирмы зависит, насколько она улавливает особенности спроса, насколько она в состоянии эффективно использовать факторы производства, в состоянии ли она ставить и достигать амбициозные цели.

Национальные особенности в значительной степени влияют на управление фирмами и на форму конкуренции между ними.

В Италии большинство фирм, успешных на мировом рынке, являются малыми или средними по размерам. Итальянские фирмы являются лидерами в производстве определенных видов продукции, в первую очередь в производстве модных товаров, в которых экономия, обусловленная масштабом производства, незначительна. Острота конкуренции здесь необычайно высока, что заставляет фирмы искать собственных клиентов, находить собственную нишу, создавать собственный стиль. Часто управляемые одним человеком, эти фирмы способны быстро разрабатывать новые виды продукции и гибко реагировать на изменения конъюнктуры рынка. В Италии трудовое законодательство делает чрезвычайно трудным увольнение сотрудников. Итальянские предприниматели стремятся нанимать на работу своих родственников. Итальянские фирмы являются семейными, в них обычно работает несколько поколений и колен семьи, поэтому закрыть фирму невозможно, т.к. невозможно закрыть семью. В случае трудностей фирма концентрируется на их

преодоления, а хозяева и персонал готовы нести лишения ради возрождения фирмы.

В Германии высший управленческий персонал имеет инженерно-техническое образование, поэтому сильна тенденция к техническому совершенствованию продукции и процесса производства. Это приводит германскую промышленность к успеху в таких отраслях, как оптика, химическое производство или сложное техническое оборудование. В то же время Германия не достигает успеха в производстве товаров широкого потребления, где важны для достижения конкурентных преимуществ такие вещи, как маркетинг, широкая реклама, быстрая смена моделей.

Важные национальные различия в управлении отражаются в профессиональной подготовке, в опыте и ориентации лидеров бизнеса, в особенностях предпочтения группового или иерархического стиля управления, в использовании индивидуальной инициативы, в методах принятия решений, в особенностях отношений с потребителями, в отношениях между капиталом и трудом. Эти различия в управленческих подходах и организационных навыках ведут к возникновению как преимуществ, так и недостатков в процессе глобальной конкуренции. Существует много других национальных особенностей, которые будучи слишком разнородными для обобщения, влияют на методы организации и управления фирмами.

Сформированная национальная система управления фирмами отражает все национальные особенности. Именно поэтому ни одна из систем управления не может подходить всем. Нации будут достигать высот в тех отраслях промышленности, где национальные методы управления фирмой хорошо согласуются с источниками конкурентоспособности.

Цели компаний во многом зависят от структуры собственности, мотивации владельцев и держателей облигаций, характера управления корпорацией и от побудительных мотивов, определяющих деятельность высшего звена управления.

Национальная экономика преуспевает там, где цели владельцев и менеджеров совпадают с нуждами данного производства. Некая конкретная институциональная структура экономики может пойти на пользу в одних отраслях и мешать в других.

В Германии основными собственниками предприятий являются банки и другие финансовые институты, ориентированные на длительное извлечение доходов с незначительным риском. В США множественные частные инвесторы стремятся к доходному размещению своих средств, поэтому они требуют от компаний ежеквартальной прибыльности. В США существует не имеющий аналогов по размеру и динамизму рынок венчурного капитала.

Немецкие условия благоприятствуют развитию отраслей, которые требуют значительных и устойчивых инвестиций. Американские условия, благо-

приятные для развития новых производств, требующих рискованных капиталовложений, и производств с высокой ежегодной рентабельностью, стимулируют развитие современных высокотехнологических отраслей.

Цели людей, управляющих фирмами и работающих в них, могут усиливать или ослаблять возможности достижения успеха в конкретных отраслях.

Один из важнейших моментов, определяющих индивидуальное поведение, – это система вознаграждения сотрудников. В значительной степени та или иная система вознаграждения связана с существующей системой социальных ценностей, принятых в данной стране и влияющих на отношение к работе. Все это определяет, в какой степени действия работников связаны с размером вознаграждения. Важным элементом материальной мотивации является система налогообложения.

В Швеции предельные налоговые ставки очень высоки. Основной мотив для сотрудников – это не столько их стремление заработать, сколько желание внести свой вклад в развитие компании. Такая мотивация замедляет принятие решений и ограничивает риск, но способствует накоплению в компании навыков и компетенций, что обуславливает успех Швеции в тех отраслях, где необходимо такое длительное накопление компетенций. В США люди ориентированы на стремительные карьеры и высокое вознаграждение, что усиливает конкурентоспособность в некоторых отраслях и снижает в других.

Отношение к богатству тоже различно в разных странах. В США оно является высшим стимулом, но в Швеции на это смотрят с некоторым подозрением. Шведы менее, чем американцы, склонны пытаться разбогатеть, создавая новое дело. Швеция не достигает успеха в тех отраслях, где для этого важны американские методы управления.

Другим важным фактором является отношение между компанией и персоналом. Конкурентоспособность во многих отраслях базируется на накоплении персоналом мастерства, лучшего понимания производства, устойчивого и заинтересованного обмена идеями. Это несколько противоречит традиционным взглядам экономистов о важности мобильности рабочей силы. Считается, что трудовые ресурсы должны перетекать с фирм-неудачниц на фирмы-призеры, что обеспечит рост эффективности всей экономики. Однако практика показала важность для успеха фирм преданности фирме капитала и персонала, т.к. проблемы преодолеваются усилием последних. И если они не бегут от фирмы, а предпринимают усилия преодолеть проблемы, то это приносит успех. Традиционный экономический подход даже не пытался сравнить, насколько перемещение трудовых ресурсов выгоднее, чем внедрение инноваций для повышения эффективности используемых ресурсов. Те страны, где трудовые ресурсы быстро перераспределяются в зависимости от изменения внешних условий, редко достигают успеха на мировом рынке. В отсутствии верности фирме успех может быть достигнут там, где конкурентоспособность

является результатом работы небольшой группы людей. Например, в финансовом сервисе, в шоу-бизнесе и особенно в отраслях, базирующихся на передовых технологиях.

Важнейшим фактором, характеризующим границы возможности в постановке индивидуальных целей, является отношение к риску. В некоторых странах, таких как Германия, Швейцария и Сингапур, банкротство считается личной катастрофой. В других странах обанкротиться один и более раз считается нормальным. Такая разница влияет на выбор сфер деятельности предпринимателей и их стратегии.

Успех отраслей в значительной мере зависит от того, насколько отрасль в состоянии привлечь наиболее талантливых людей. Обычно талантливые люди стремятся работать там, где это считается наиболее престижным, в тех отраслях, которые считаются национальным приоритетом.

Национальный приоритет может быть достигнут не только в отраслях промышленности, но и в государственной службе, искусстве и т.п. Отрасли могут прославиться по причинам, которые кроются в истории, географическом местоположении, социальной структуре и во многом другом. Если престиж и национальные приоритеты благоприятствуют развитию отрасли, то это может серьезно усиливать ее конкурентоспособность. Однако верно также и обратное. Если национальные приоритеты изменяются, и вместо достижения успеха в промышленности во главу угла ставится какая-либо специфическая концепция экономического прогресса, конкурентоспособность может систематически подрываться. В Великобритании в течение долгого времени статус занятых в промышленности считался очень низким. Престижными были церковь, военная и научная карьера, государственная служба. Поэтому отрасли промышленности страдали от недостатка талантливых людей и отсутствия общественного признания.

Толкование роли национального престижа в стимулировании конкурентоспособности может быть расширено: нации стремятся быть на высоте в тех областях, которыми они гордятся, от которых зависит развитие общества. В Италии, к примеру, это модная одежда и мебель; в Швейцарии – банковское дело и фармацевтика; в США – финансы и шоу-бизнес, включая кино, поп-музыку, профессиональный спорт и связанные с этим области; в Израиле наиболее престижными считаются военная служба и сельское хозяйство. Национальные пристрастия влияют не только на спрос, как уже отмечалось, но и на то, каким образом фирмы конкурируют между собой. Рост конкурентоспособности часто является результатом того, что наиболее интересные профессии и отрасли привлекают самых талантливых людей, а также обеспечивают постоянный приток свежих сил.

Конкуренция – главный источник экономического развития. Несмотря на глобализацию экономики, главную роль в стимулировании экономической

динамики играет не международная конкуренция, а конкуренция между национальными компаниями. Завоевание Японией твердых позиций в международной конкуренции в значительной мере предопределено уровнем внутренней конкуренции (см. рис.4).

Кондиционеры	13	Мотоциклы	4
Аудиоаппаратура	25	Музыкальные инструменты	4
Автомобили	9	Персональные компьютеры	16
Фотоаппараты	15	Полупроводники	34
Аудиоборудование для автомобилей	12	Швейные машины	20
Углеродные волокна	7	Судостроение	33**
Строительная техника	15*	Сталь	5***
Копиральная техника	14	Синтетические волокна	8
Факсимильная аппаратура	10	Телевизоры	15
Автогрузчики	8	Шины для грузовиков и автобусов	5
Станки	112	Грузовики	11
Стационарные компьютеры	6	Пишущие машинки	14
Микроволновое оборудование	5	Кассетные видеомэгагитоны	10

Рис. 4. Конкуренция в Японии

Практически нет стран, в которых в конкурентоспособной на международном уровне отрасли господствовала бы только одна фирма. Конкуренция на национальном уровне, как и любая другая, заставляет фирмы совершенствовать процессы и внедрять новшества. Конкуренция на внутреннем рынке более благоприятна, чем конкуренция на международном уровне. Успех одной местной фирмы показывает другим, что дальнейшее продвижение является возможным. Это, в свою очередь, привлекает новых конкурентов, усиливая соперничество.

Соперничество фирм на внутреннем рынке часто переходит экономические границы и становится эмоциональным и даже личным. Очень часто имеет место активная вражда между местными фирмами. Гордость делает менеджеров и работников особенно чувствительными к успехам других компаний, а национальная пресса и экономисты, занимающиеся проблемами инвестиций, постоянно подогревают это чувство, сравнивая одного местного конкурента с другим. Местные соперники борются не только за рынок, но и за людей, за крупные научные и технические достижения и, в более общем смысле, за чувство превосходства. К иностранным соперникам отношение обычно более спокойное. Их роль в подстегивании местных фирм менее эффективна, потому что их успех более отдален и часто приписывается “несправедливым” преимуществам. На внутреннем рынке для соперников нет никаких оправданий.

Энергичная внутренняя конкуренция не только укрепляет позиции фирм на местном рынке, но и заставляет их пробиваться на мировой уровень в по-

исках возможностей для дальнейшего роста. Особенно если речь идет о расширении масштабов производства, местные конкуренты заставляют друг друга смотреть за пределы своей страны, добиваясь большей эффективности и прибыльности. Более сильные местные фирмы, закаленные внутренней конкуренцией, способны добиться успеха и за границей. Очень редко компания выдерживает сильную конкуренцию на мировом рынке, не имея соперников “дома”.

Процесс конкуренции на внутреннем рынке создает также преимущества для национальной отрасли в целом, а не только для отдельных фирм данной отрасли. Группы конкурентов изыскивают новые стратегии и создают новые виды товаров и услуг, имеющие разнообразную структуру. Это усиливает инновационные процессы и защищает местный рынок от иностранного проникновения.

Конкурентоспособность национальной промышленности становится более устойчивой, когда для иностранных конкурентов остается меньше возможностей для выхода на данный внутренний рынок. Местные соперники перенимают друг у друга и развивают прогрессивные идеи, таким образом растет общий процент внедрения новшеств в промышленности. Фирмы накапливают запасы знаний и опыта, учась друг у друга и обмениваясь своими работниками. Так как одна фирма не может держать при себе весь опыт и знания, более быстрое внедрение новшеств происходит во всей отрасли. Идеи распространяются быстрее в пределах одной нации, чем между разными нациями, так как для иностранных фирм представляется более сложным подключиться к этим процессам. Хотя отдельные фирмы и не могут долгое время держать у себя патент на изобретение, но в целом национальная промышленность развивается быстрее, чем иностранные конкуренты, и это способствует росту доходов многих местных фирм.

Концентрация соперников в одной географической местности одновременно отражает и увеличивает эти преимущества. Это относится ко всем странам мира. Например, большинство итальянских ювелирных фирм расположено в окрестностях двух городов – Ареццо и Валенца По, где таких компаний насчитывается сотни.

Такую же концентрацию фирм в отраслях, добившихся успеха, можно наблюдать, например, в Золингене (Германия) и Секи (Япония) – ножевые изделия; Швейцария – фармацевтика; Хамаматцу (Япония) – мотоциклы, музыкальные инструменты; на Шоссе-128 в Бостоне (США) – мини-компьютеры; Мэдисон-авеню в Нью-Йорке – реклама. В такой среде служащие из разных компаний часто собираются в своих любимых ресторанах и обсуждают последние новости. Происходит очень быстрый обмен информацией. Отдельные фирмы должны сразу реагировать, чтобы поддержать свое положение, но отрасль в целом получает значительное преимущество над

иностранными соперниками, у которых нет такой же структуры.

Конкуренция на внутреннем рынке не только создает преимущества, но также позволяет избежать некоторых неудобств. Когда на внутреннем рынке существует группа конкурирующих фирм со своими собственными стратегиями борьбы, это противодействует государственному вмешательству, которое сдерживает рост инноваций и ослабляет конкурентную борьбу. Но когда в стране на внутреннем рынке соперничают только одна или две фирмы, то всякого рода содействие (субсидии, гарантированный внутренний спрос, фаворитизм) подрывает динамику развития. Такая “помощь” никоим образом не ведет к развитию инновационных процессов и росту конкурентоспособности.

Для поддержания высокого уровня конкуренции важно, насколько легко в бизнес входят новые фирмы. Существует несколько путей возникновения новых бизнесов. Существование фирмы-“пионера” часто приводит к образованию других фирм-конкурентов путем отделения. Работники, имеющие оригинальные идеи и значительные личные амбиции, покидают фирмы и основывают новые. Успех “отпочковавшихся” фирм вдохновляет других потенциальных оппортунистов.

“Отпочкования” не характерны в равной мере для всех стран и встречаются не на всех этапах развития отрасли. Процесс “отпочкования” – один из самых распространенных и эффективных процессов формирования конкурентной экономики. “Отпочкование” хорошо описано в литературе, например в “Русской фабрике” Туган-Барановского. В настоящее время многие американские фирмы, производящие мини-компьютеры, вышли из компании “Дженерал аутомейшн” (GA). Например, из GA отделилась “Дайджитал экуипмент”, от которой, в свою очередь, отделилась “Дейта дженерал”. Другой пример – в производстве упаковочного оборудования в Италии одна фирма АСМА способствовала, прямо или косвенно, созданию более двухсот фирм-конкурентов, которые все расположены в окрестностях Болоньи.

При создании новых фирм важны следующие условия:

- наличие резерва квалифицированной рабочей силы;
- наличие доступа к рисковому капиталу;
- растущий спрос.

Важным механизмом создания новых фирм является внедрение уже существующих фирм в новые отрасли. Успех обычно имеют фирмы, входящие в отрасль из смежных отраслей. Внутренняя диверсификация всегда происходит за счет освоения смежных сфер деятельности, потому что для создания нового производства “с нуля” нужно иметь серьезную базу необходимого опыта. Знания и материальные средства переходят из уже существующего бизнеса в новый, улучшая перспективы роста конкурентоспособности. Условия, которые способствуют активному освоению фирмами родственных обла-



стей, являются потенциальным источником роста национальной конкурентоспособности.

### РОДСТВЕННЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ОТРАСЛИ

Наличие у нации конкурентоспособных смежных отраслей является не менее важным фактором успеха на мировом рынке. Лидерство Швейцарии в области фармакологии тесно связано с предыдущим успехом на мировом рынке в производстве красителей. Успех Японии в производстве факсов во многом связан с успехом в производстве копировальной техники. Промышленное производство обуви в Италии также связано с большим количеством конкурентоспособных поддерживающих отраслей.

Страна	Отрасль	Родственная отрасль
Дания	Молочные продукты, скотоводство	Промышленные ферменты
Германия	Химикаты	Чернила для печати
Италия	Осветительные приборы	Мебель
Япония	Фотоаппаратура	Копировальная техника
Корея	Видеоаппаратура	Кассеты
Сингапур	Портовые службы	Ремонт судов
Швеция	Легковые автомобили	Грузовики
Швейцария	Фармацевтика	Ароматические вещества
Великобритания	Двигатели	Смазочные масла, противоударные средства
США	Оборудование для электронного тестирования и измерительные приборы	Медицинское контрольное оборудование

Рис. 5. Конкурентоспособность родственных отраслей на мировом рынке

Наличие у нации конкурентоспособных отраслей-поставщиков создает целый ряд преимуществ для потребляющих отраслей промышленности.

Во-первых, это обеспечивает эффективный и быстрый доступ к самым дорогостоящим ресурсам. Например, лидерство Италии в производстве украшений из драгоценных металлов поддерживается и тем, что итальянские фирмы являются лидерами в производстве оборудования для ювелирных изделий и переработке цветных металлов. Ювелирные фирмы Италии быстро проводят смену оборудования, что позволяет им обеспечивать привлекательные цены и быстрый отклик на изменение вкусов потребителей. Сам по себе доступ к оборудованию или материалам, однако, не обеспечивает существенных выгод стране даже при наличии эффекта упреждения. В глобальной конкуренции доступность деталей, оборудования и других ресурсов производства сама по себе менее важна, чем эффективность их использования.

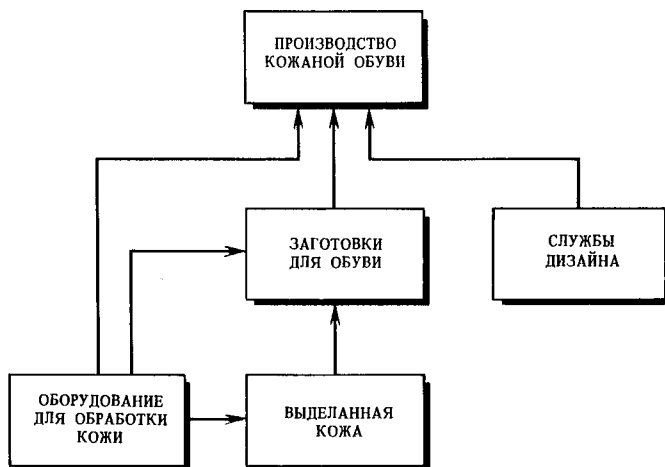


Рис. 6. Конкурентоспособные на мировом рынке поставщики кожаной обуви в Италии

Вторым, более важным, преимуществом наличия местных поставщиков является их роль в процессах нововведений и повышения уровня производства. Конкурентоспособность возникает в результате тесных производственных связей между промышленностью и поставщиками мирового уровня. Поставщики помогают фирмам овладевать новыми методами и возможностями применения современных технологий. Фирмы получают быстрый доступ к информации, новым идеям и воззрениям, к инновациям поставщиков. Кроме того, они могут служить в качестве полигона для испытательных работ. Обмен между отделами НИОКР и совместное разрешение проблем ведут к более быстрым и действенным решениям. Поставщики также стараются выступать в роли проводников информации и инноваций от фирмы к фирме. Этот процесс помогает увеличить темп внедрения инноваций во всей национальной промышленности. Если поставщики расположены рядом с фирмами, то это упрощает связь между ними, что, в свою очередь, ведет к увеличению положительного эффекта.

Италия представляет много примеров такого рода взаимодействия. Например, в производстве кожаной обуви производители регулярно взаимодействуют с производителями кожи по поводу новых стилей и техники производства. Производители обуви изучают новые ткани и цвета. Производители кожи, в свою очередь, следят за изменением моды, что помогает им планировать новые виды продукции. Однако от того, что поставщики расположены рядом с фирмами, прибыли не растут автоматически. И фирмы, и поставщики должны работать над этим вопросом.

Итак, гораздо предпочтительнее иметь конкурентоспособных поставщиков в стране, чем полагаться на иностранных (хотя и высококвалифицированных) партнеров. Местным поставщикам легче изучить внутренний рынок, успех на котором является для них делом чести. Близость управленческих звеньев и технического персонала, а также культурное родство способствуют свободному, открытому обмену информацией. Расходы на заключение сделки сокращаются. В отсутствие сети поставщиков на внутреннем рынке закупщики вряд ли смогут достаточно быстро получать информацию и иметь равные возможности для совместного развития и других форм глубокого взаимодействия. Для национальной промышленности в целом иностранные поставщики также менее желательны, так как они редко создают новый продукт на местном рынке.

Национальные фирмы получают наибольшую выгоду, если их поставщики сами конкурентоспособны на мировом рынке. Только тогда они могут повысить свои собственные шансы на достижение успеха, обеспечивая на внутреннем рынке необходимый технологический поток. Собственные поставщики с сильными позициями на мировом рынке обладают более ценными источниками информации и перспективными подходами. Лишение местных поставщиков возможности обслуживать иностранных конкурентов ведет в конце концов к собственному поражению. Поставщики, которые находятся “в плену” у фирм местной промышленности, не обладают достаточным зарядом для повышения качества своей работы.

Наличие в стране конкурентоспособных родственных отраслей часто ведет к возникновению новых высокоразвитых видов производств. Родственными называются такие отрасли, в которых фирмы могут осуществлять взаимодействие в процессе формирования цепочки ценности, а также отрасли, имеющие дело с взаимодополняющими продуктами, такими как компьютеры и программное обеспечение. Взаимодействие может проходить в сфере развития технологий, производства, распространения маркетинга или сервиса. Наличие конкурентоспособных родственных отраслей промышленности открывает стране доступ к обмену информацией и техническому взаимодействию, которые ведут к взаимному повышению конкурентоспособности участвующих в этом обмене отраслей. Например, швейцарская кондитерская компания “Рикола” ускорила свое проникновение на мировой рынок, используя торговую сеть швейцарской компании по производству шоколада “Тоблер/Якобс”.

Продажа американских компьютеров за границей привела к повышению спроса на американские периферийные устройства, программное обеспечение и к развитию американских фирм, работающих с базами данных. Дополняющие товары или услуги, предлагаемые фирмами одной и той же страны, могут быть более эффективными в ценовом отношении.

Достичь успеха в той или иной отрасли тем легче, чем больше в стране

конкурентоспособных родственных отраслей. Самые значительные из них – это те, которые играют важную роль в инновационных процессах и те, которые дают возможность расширения сферы деятельности. Например, до того как в Японии возникло производство факсов, она была лидером в производстве копировальной техники, а также ряда других видов офисного оборудования, фототехники и в некоторых областях, связанных с телекоммуникациями, в которых имелись технологии, необходимые для развития производства факсов.

### РОЛЬ СЛУЧАЯ

Детерминанты, определяющие национальные преимущества, создают в отдельных отраслях особую внутреннюю среду. Однако в истории большинства успешно конкурирующих отраслей сыграл свою роль и случай, то есть такие события, которые имеют мало общего с условиями развития в стране и влияют на которые часто не могут ни фирмы, ни даже национальные правительства. Вот некоторые примеры этих событий, имеющих особо важное значение для развития конкурентоспособности:

- изобретательство;
- крупные технологические сдвиги (например, биотехнология, микроэлектроника);
- резкие изменения цен на ресурсы, такие как нефтяной шок;
- значительные изменения на мировых финансовых рынках или в обменных курсах;
- всплеск мирового или местного спроса;
- политические решения зарубежных правительств;
- войны.

Случайные события важны потому, что они изменяют позиции соперничающих компаний. Они могут свести на нет преимущество старых конкурентов и создать потенциал для новых фирм, способных заменить старые по достижении необходимого уровня конкурентоспособности в изменившихся условиях. Возникновение микроэлектроники, например, сыграло огромную роль в нейтрализации американского и немецкого господства в различных отраслях, связанных с электромеханикой. Это предоставило возможность японским (и некоторым другим) фирмам занять новые позиции. Таким же образом всплеск спроса на морские суда позволил Корее успешно конкурировать с Японией в области судостроения. Производство одежды в Сингапуре стало развиваться после того, как западные страны ввели квоты на импорт данной продукции из Гонконга и Японии. Производство париков в Корее стало процветать и вышло на мировой уровень только после того, как США запретили их импорт из Китая во время “холодной войны”.

Детерминанты, определяющие национальные преимущества, представляют собой мощную систему, поддерживающую эти преимущества. Однако

такая система соответствует определенной структуре отрасли. Сдвиг бывает необходим, чтобы изменить основы этих преимуществ и заменить существующий национальный “алмаз” новым.

Случай часто играет важную роль в изменении условий в “алмазе”. Например, ощутимые сдвиги в ценах на ресурсы или в обменных курсах создают определенные неблагоприятные факторы, которые могут привести к периодам существенных инноваций. Если рассматривать с этой точки зрения войны, то они могут, с одной стороны, увеличить объем местных инвестиций в науку (создание производственных факторов) и, с другой стороны, разорвать отношения между покупателями (изменения параметров спроса). Первая мировая война стала причиной того, что немецкие фирмы, занятые в химической промышленности, утратили свои зарубежные активы и торговые марки (например, аспирин фирмы “Байер”). Она также явилась значительным стимулом для развития химического производства в США, Великобритании и Швейцарии. Нейтралитет Швеции и Швейцарии во второй мировой войне создал чрезвычайно выгодные условия для развития многих отраслей промышленности.

Случай оказывал разное влияние на различные страны. Два нефтяных шока нанесли сильный удар по странам, зависящим от экспорта энергоносителей. Войны тоже часто оказывают различное влияние на победителей и проигравших. Интересно, что три страны, потерпевшие поражение в последней войне (Германия, Италия и Япония), достигли наибольшего успеха в международной конкуренции в послевоенный период. Нации, которые раньше или сильнее других испытывают воздействие случайных факторов, быстрее всех остальных начинают искать пути, чтобы оградить экономику от их негативного влияния. Нефтяные кризисы в итоге подтолкнули развитие японской промышленности, потому что Япония была особенно чувствительна к перепадам цен на энергию и приложила немало усилий для ее экономии.

В то время как случай может способствовать изменениям в уровне конкурентоспособности в отрасли, национальные особенности влияют на то, каким образом страна сумеет этот случай использовать. В стране с наиболее благоприятным “алмазом” случай скорее всего послужит укреплению конкурентоспособности. Это означает, что если экономическая среда восприимчива к новым источникам преимуществ, то фирмам придется активно действовать в направлении их использования.

К случаю можно отнести и изобретательство. Однако предпринимательство, которое делает изобретение реальностью, фактом повседневного быта, существует только в определенных условиях. Мы знаем из школьного курса истории, что почти все изобретения были сделаны в России, однако были внедрены в других странах. Но даже когда предпринимательская среда благоприятствует внедрению новшества, это еще не означает, что продукт надолго за-

держится на рынке. Иногда само изобретение может не соответствовать национальным особенностям. Например, инсулин впервые был получен в Канаде, хотя там и не было особо благоприятного спроса, научной инфраструктуры и других условий, способствующих изобретению этого продукта. Но если такой акт чистого изобретательства или отдельные проявления изобретательства со временем превращаются в конкурентоспособную отрасль, то это уже не является случайным фактом. Способность идеи или изобретения превращаться в конкурентоспособную на мировом уровне отрасль промышленности в большей мере определяется “алмазом”. Если у страны имеются только изобретения, другие страны постараются их присвоить. Например, коммерческого успеха на мировом рынке в производстве инсулина достигли компании Дании, а не Канады.

### НОВАЯ ПАРАДИГМА ПОРТЕРА

Майкл Портер, классик теории менеджмента, осмелился взяться за тему, традиционно разрабатываемую классической экономической наукой. Безусловно, эта попытка оказалась успешной, и она заставляет нас еще раз обратиться к основным постулатам экономической теории.

Дискуссия о принципах анализа экономик при построении экономической теории имеет длительную историю. Еще в начале XIX века Фридрих Лист стремился к тому, чтобы экономическое исследование вело к созданию рецептов для экономической политики государства. Он понимал, что рецепт может быть только для конкретной страны. Соответственно, он стремился к детальному изучению национальной экономики. Его идеи были использованы представителями исторической экономической школы.

Безусловно, такой подход позволял получить много знаний о национальной экономике, служить пониманию тенденций развития национальной экономики, однако он не позволял познать общие закономерности функционирования и развития экономик.

Основатели классической теории исходили из убеждения, что экономическая наука занимается не изучением экономик отдельных стран, а выявлением общих существенных свойств, характерных для любых экономик. На самом деле классики экономической науки занимались исследованием не любых экономических систем, а анализом современных им экономик Европы и Америки.

Триумф классической экономической теории вылился в создание многих инструментов экономического анализа, позволяющих глубоко понять экономику. Однако оставалась одна существенная проблема – экономическая теория успешно объясняла прошлое, но терялась, когда надо было стать инструментом при выработке экономической политики.

Традиционно экономическая теория испытывала трудности при попытках осмыслить экономическое развитие. Опираясь на понятия, характеризующие

ми массовое поведение в макроэкономике, или понятиями, описывающими поведение абстрактной капиталистической фирмы в микроэкономическом анализе, классическая экономическая теория не могла объяснить экономическое развитие. Такое положение дел можно сравнить с местом анатомии в медицинской науке. Анатомия отлично знает строение тела, может объяснить, как оно двигается и развивается, когда живо, но не может объяснить, почему иногда тело бывает живым. Так и классическая экономическая теория, удовлетворительно объясняя различные экономические зависимости, становилась в тупик при объяснении экономического развития.

Й. Шумпетер в своей книге *“Теория экономического развития”*, введя в экономическую теорию предпринимателя как активное начало перемен, смог развязать этот узел. Результаты работ экономистов Австрийской школы позволили значительно продвинуть понимание проблем экономического развития. Их продуктивность предопределена тем, что австрийцы были самыми последовательными сторонниками той методологии, которую сторонники марксизма называли субъективизмом только за то, что в основу анализа общественных явлений был положен анализ индивидуальной активности, активности, продуцируемой мыслящим и оценивающим субъектом.

Исходя из такого видения экономики Австрийская школа внесла значительный вклад в понимание проблем собственности как системы ценностей, регулирующих поведение индивида, принятых обществом и закрепленных в различных институтах. Это позволило проводить сравнительный анализ различных типов экономических систем, сравнивая, каким образом осуществляется общее для любой экономической деятельности стремление к максимизации экономических выгод в условиях различных ограничений, накладываемых на эту функцию максимизации выгод различным типом собственности. Однако, несмотря на глубину понимания, достигнутого экономической наукой в разработке проблем развития, она оказалась малоэффективной в формировании экономической политики, особенно в странах, не входящих в клуб развитых стран.

Экономическая теория никогда не ставила своей задачей поиск для страны управленческих решений, нацеленных на победу в международной конкуренции. Экономическая теория стремилась объяснить происходящее, но не создавала инструменты поиска решений для конкретных стран. Майкл Портер предложил инструменты анализа, которые позволили бы вырабатывать более продуктивные решения для национальных лидеров, нацеленных на развитие конкурентоспособности своих стран.

Майкл Портер как исследователь занимался проблемами стратегии фирм, позволяющей им побеждать в конкурентной борьбе. Книги, выпущенные М. Портером – *“Конкурентная стратегия”* в 1980 году и *“Конкурентное преимущество”* в 1985 году, – сделали его безусловным авторитетом в обла-

ти стратегии фирм.

В своих книгах М. Портер сосредоточил внимание на инструментах, которые позволили бы фирме, оценив возможности и угрозы, исходящие из внешней среды, оценив собственные ресурсы, свои слабые и сильные стороны, выработать стратегию успеха.

При рассмотрении конкурентоспособности фирм на мировом рынке перед Портером встал вопрос о том, почему фирмы одних стран выигрывают в конкуренции на мировом рынке, а фирмы других стран проигрывают. Поиск ответа на этот вопрос позволил ему создать теорию международной конкурентоспособности. Важнейшей чертой этой теории является менеджерская ориентация, т.е. ориентация на создание инструментов для принятия решений уже не на уровне фирм, а на уровне государств.

Безусловно, важнейшим вкладом Портера является выделение стадий развития конкурентоспособности стран, что позволяет выработать особые инструменты для экономических политик на разных этапах развития стран. Дискуссии об экономической политике, которые ведутся в современной экономической литературе, касаются, в первую очередь, проблем экономической политики в развитых странах. Экономисты развивающихся стран, в первую очередь экономисты из Латинской Америки, давно уже обратили внимание на недостаточную теоретическую подготовку обоснования экономических политик в развивающихся странах.

Подход Портера дает теоретическую базу для выработки экономической политики в развивающихся странах. Его теория позволяет сделать много выводов и для стран трансформационных экономик. Для Беларуси это означает концентрацию на институциональной трансформации, на таких изменениях, которые позволят сформировать эффективные цели у фирм, предпринимателей и наемных работников. Однако, к сожалению, проблемы институциональной трансформации мало обсуждаются в Беларуси. Успешная институциональная трансформация требует ответов на множество вопросов: какого типа банковскую систему мы сформируем, какой тип фондового рынка будет создан, каким будет право компаний и т.д. Без решения этих проблем, только проведя финансовую стабилизацию и либерализацию, невозможно обеспечить долгосрочную динамику белорусской экономики.