

**Дмитрий ДИЧКОВСКИЙ**  
*Кандидат экономических наук,*  
*Институт приватизации и менеджмента*

## **КАНАДА ПЕРЕД ВЫБОРОМ. РЕАЛИИ НОВОГО КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ**

**(по материалам исследования профессора Портера)**

В 1991 году вышло исследование профессора Гарвардской бизнес-школы Майкла Портера, посвященное международной конкурентоспособности. В рамках работы был проведен анализ конкурентоспособности 10 стран с использованием концепции, разработанной Портером и изложенной в его книге *“Международная конкуренция”*. В качестве объектов исследования выбраны различные страны мира, из которых наибольший интерес вызвало исследование канадской экономики, по размерам и ресурсному потенциалу близкой к России.

Противники модели Портера доказывали, что страны не могут конкурировать и в этой связи модель не работает, так как, иначе, проигравшая страна была бы банкротом и разорилась. Портер на фактах аргументировал, что страны хотя и конкурируют, но не разоряются. В этом – главное отличие от конкурентной борьбы фирм. Однако хотя государства и не разоряются, неконкурентоспособные экономики приводят к обнищанию стран, неспособных конкурировать в мире (пример – некоторые африканские страны).

Анализ конкурентоспособности экономики, развитие конкурентоспособного потенциала, следовательно, являются ключевыми в оценке направлений динамики любой страны. Поэтому предложенное исследование экономики Канады имеет методологический смысл и на примере показывает, как работает модель Портера и как результаты анализа интерпретируются и обобщаются.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Исследование состоит из трех частей. Первая часть включает детальный анализ тенденции развития канадской внешней торговли и изменения в конкурентной позиции страны на мировом рынке за последнее время. Вторая часть состоит из исторического и текущего анализа 25 отраслей экономики, обеспечивающих 37 % экспорта Канады. Третья часть предлагает анализ институционального и общественного окружения в стране и его воздействия на конкуренцию среди фирм.

Собственно анализ разделен на четыре части. Первая часть сконцентрирована на том, почему Канаде следует заботиться о повышении конкурентос-

пособности экономики, на исследовании развития позиции Канады в международной конкуренции и на разработке системы анализа детерминантов национального конкурентного преимущества. Вторая часть рассматривает эволюцию результатов деятельности 25 канадских отраслей. В третьей части приведен анализ источников конкурентного преимущества Канады, включающий исследование “алмаза конкурентного преимущества” (М. Портер), состоящего из исследования параметров факторов, спроса, родственных отраслей и стратегий фирм. Четвертая часть является подведением итогов и обобщением результатов исследования с определением ключевых рекомендаций для фирм, правительства страны и других институтов канадского общества.

### **КАНАДА И МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ**

Основная экономическая цель страны – обеспечение высоких и растущих стандартов жизненного уровня населения. Рейтинг Канады (ОЕСД) на момент исследования был вторым по показателю ВВП на душу населения, приведенного в расчете на покупательскую способность. Однако исследование показало, что Канада находится на экономическом перепутье и что основа экономического богатства страны – под угрозой. Богатство природными ресурсами, близость к огромному рынку США и историческая изолированность от мировой конкурентной борьбы являются теми ключевыми детерминантами, определяющими исключительные экономические результаты, которые сделали Канаду богатой.

В настоящее время промышленность Канады находится в стадии реструктуризации. Практика показывает, что в процессе реструктуризации экономика сталкивается с трудностями, так как попадает в более конкурентное окружение.

#### *Угроза благосостоянию*

Основой национальной конкурентоспособности и, таким образом, жизненного уровня страны выступает производительность (выпуск продукции за один период или на единицу вложенных средств). В долгосрочном периоде производительность предопределяет жизненные стандарты через уровень оплаты труда, прибыльность и ресурсы, направляемые на развитие социальной сферы. Для достижения устойчивого роста производительности экономика должна постоянно развиваться.

Традиционно канадцы жили в относительной изоляции, что явилось следствием патерналистской политики правительства, исторической защищенности рынка и сложившимися привычками и опытом как индивидуумов, так и фирм. Старый “экономический порядок” являлся системой, которая обеспечивала значительной части населения высокий уровень жизни. Однако этот порядок, покоящийся на изоляции от внешнего окружения и балансирующий внутренние отношения, привел к ослаблению стимулов для постоянного раз-

вития экономики. Растущая глобализация и сферы торговли и инвестиций, прогресс информационных технологий, постоянно развивающиеся стратегии стран и фирм представляют серьезную опасность для конкурентоспособности канадского экспорта. Угрожающим также выглядит положение с экстенсивными торговыми отношениями с США и необыкновенно высоким удельным весом иностранного капитала в экономике в свете изменения масштабов мировой конкуренции. Более того, большинство отраслей не предпринимают значительных усилий по развитию и наращиванию своего потенциала, а макроэкономические индикаторы начинают сигнализировать о возникающих проблемных зонах. В этой связи, хотя статус Канады как богатой страны не находится под сомнением, существует риск замедления развития и снижения жизненного уровня в ближайшее время.

За последние десять лет экономика страны развивалась устойчиво. Реальный экономический рост был вторым после Японии среди промышленно развитых стран; страна также удерживала второе (после США) место по темпам роста занятости населения. Однако, несмотря на это, существует убедительное доказательство, что страна испытывает экономические трудности, которые воспрепятствуют росту благосостояния населения. К наиболее серьезным относится низкий рост производительности труда и капитала (последнее место среди развитых стран – 0.4% роста в год). Вторая проблемная зона, связанная с первой, – затраты на единицу труда, приведенные к производительности. За десять лет темпы роста стоимости единицы труда в Канаде были самыми высокими среди индустриально развитых стран и увеличились более чем в 2 раза по сравнению с главным регионом для сравнения – США. Третья экономическая проблема – безработица, которая превышает уровень остальных развитых стран, при этом за последнее время выросла средняя продолжительность безработицы. Остаточный принцип инвестирования в развитие и наращивание компетенций и технологий, что является основой для роста производительности, является наиболее тревожным фактором. За десять лет инвестиции в технологическое оборудование, рассчитанные как процент от ВВП, были самыми низкими в стране, равно как и инвестиции в НИР и в обучение персонала. И, наконец, макроэкономическое окружение в целом, определяемое хроническим дефицитом бюджета и быстро растущим внутренним долгом, не стимулирует инвестиции в экономику. Дефицит государственного бюджета рос быстрее, чем развивалась экономика и превысил 70 % ВВП (самый высокий уровень после Италии). Обслуживание такого долга снижает доходы страны и ставит препятствия на пути поддержания благоприятного инвестиционного климата.

## ПОЗИЦИЯ СТРАНЫ В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Внешнеторговый сектор является крайне важным для экономик развитых стран и влияет на производительность через снятие ограничений внутреннего рынка, а также способность роста и привлечения ресурсов из менее производительных отраслей. Экспорт составляет более 25 % ВВП страны, и среди развитых стран Канада находится на втором месте после Германии по значимости экспорта для экономики. Доля Канады на мировом рынке составляет около 5 % и устойчива в течение последних 30 лет.

О существенной зависимости от экспорта природных ресурсов свидетельствует то, что их доля в общем экспорте составляет более 45 %. Доля страны на мировом рынке ресурсов за 10 лет выросла с 4.9 до 8.3 %. Кроме того, крупнейший сегмент экспортного потенциала (одна треть) занимают необработанные и полуобработанные природные ресурсы (сырье), тогда как в США это – 20 %, а в Швеции – только 11 %. Экспорт сырья не является чем-то нежелательным, это, в свое время, сделало страну богатой. Однако тот факт, что большой удельный вес экспорта страны сосредоточен в сырьевом секторе, говорит о том, что промышленность не смогла получить развития потенциала и компетенций, а значит, и своего конкурентного преимущества для маркетинга и экспорта обработанных изделий и готовой продукции. Это делает экономику уязвимой при колебании мировых цен, возникновении технологических заменителей и появлении более дешевых производителей в менее развитых странах.

Одним из достижений Портера явилось создание теории отраслевых кластеров – групп взаимосвязанных и родственных отраслей. Все экспортные отрасли были разделены на кластеры. Например, в лесной кластер вошли производство пульпы, газетной бумаги, лесопильная промышленность и прочие. К базовым были отнесены отрасли (4 широких кластера в стране), производящие продукцию, которую в качестве сырья используют многие промышленности (ресурсный сектор). К индустриальным и обеспечивающим относятся отрасли (6 кластеров), которые конкурируют на основе технологий и зачастую являются ключевым звеном экономики (например, транспорт). Последняя категория (6 кластеров) – товары и услуги конечного потребления, например, пищевая промышленность, здравоохранение. Страны, богатые природными ресурсами, обычно развивают первую категорию отраслей, в то время как другие страны концентрируются на последней категории в иерархии с одновременным стремлением к развитию второй категории как в первом, так и во втором случаях.

Весь канадский экспорт сконцентрирован в трех из 16 кластеров: металлы-материалы, лесное хозяйство и транспорт, которые вместе составляют 62 % канадского экспорта. Вместе с нефтехимической и пищевой промышленностью они представляют 82 % экспорта страны. Следовательно, основа канадс-

кого экспорта сосредоточена в базовых кластерах. На уровне обеспечивающих отраслей экспорт страны представлен лишь оборудованием для транспорта, что явилось следствием канадско-американского автомобильного пакта и обеспечивало 79% экспорта в данной категории. Последняя категория (продукция конечного потребления) представлена одним кластером – пищевой промышленностью (15%) и состоит главным образом из рыбопродуктов и зерна.

Важным является тот факт, что в промышленности 45 % активов контролируется иностранным капиталом. В результате большинство стратегических решений в важнейших секторах экономики Канады принимаются на основе глобальных стратегий материнских компаний. Следовательно, от решений этих международных корпораций во многом зависит реакция экономики страны на изменяющееся внешнее окружение.

Наряду с развитым ресурсным сектором было обнаружено, что Канада неконкурентоспособна в области производства машин и оборудования, экспорт которых составляет лишь 3.4 % от общего экспорта страны, что значительно ниже, чем в других развитых странах. Доля Канады в экспорте машин и оборудования снизилась за 10 лет с 1.3 до 0.7 %, а торговый дефицит по этой группе увеличился на 31 % в абсолютной величине и составил 3.3 млрд долларов США. Очевидно, что развитие этих отраслей является признаком развития экономики и усиления экспортного потенциала. Преимущество в этой сфере дает возможность поддерживать конкурентную позицию в производстве конечной продукции за счет быстрого доступа к новым технологиям. Таким образом, канадские производители лишены возможности динамического взаимодействия, благоприятствующего процессу инноваций и развития.

Важным видится вывод Портера о недостаточной глубине и ширине основных канадских кластеров. Так, например, лесная промышленность включает три сегмента: древесина, газетная бумага и пульпа, что составляет 75 % экспорта кластера. В то же время нет экспортной позиции по более сложным технологиям, таким как производство высококачественной писчей бумаги. Анализ всех кластеров показал, что не было существенного продвижения за последние 10 лет в область более сложной и продвинутой продукции.

Исследование сферы услуг показало, что только немногие сервисные отрасли конкурентоспособны на мировом рынке, при этом доля сферы услуг в ВВП страны составляет 68 % и включает 70 % занятых. Низкая конкурентоспособность сферы услуг может подорвать позицию отечественных товаропроизводителей. Доля Канады на мировом рынке услуг самая низкая среди развитых стран.

В процессе работы был идентифицирован ухудшающийся торговый баланс, за исключением ресурсного сектора. Четыре из пяти основных кластеров имеют положительное внешнеторговое сальдо (металлы-материалы, лес,

нефтехимия, пищевая промышленность). В то время как базовые ресурсные кластеры характеризуются ростом позитивного торгового сальдо, общий торговый баланс страны в 16 экспортных кластерах – отрицательный. Следовательно, существует тенденция растущего торгового дефицита в нересурсном сегменте канадского экспорта. Это указывает на слабость конкурентного профиля страны, когда импорт обеспечивает спрос в растущем сегменте сложных отраслей.

Используя другой подход, весь экспортный потенциал страны может быть разделен на 4 категории:

- ресурсные отрасли, существующие благодаря природным ресурсам страны;
- отрасли, обеспечивающие выход на канадский рынок (автомобилестроение, резинотехнические изделия, промышленные холодильники);
- отрасли, основанные на местных инновациях (оборудование для телекоммуникаций, самолетостроение, электроника);
- прочие, которые являются низко конкурентоспособными и развиваются лишь благодаря близости к рынку США.

За последние 10 лет наиболее значительный рост был отмечен в ресурсных отраслях как в абсолютном выражении, так и в росте положительного торгового сальдо. В инновационных отраслях экспорт вырос незначительно, торговый баланс приемлемо негативный, а в отраслях выхода на рынок экспорт растет и сальдо положительное. Прочие отрасли имеют устойчиво негативный торговый баланс, что представляет собой угрозу, так как занимает высокий удельный вес в экономике страны.

В заключении первой части исследования Портер подчеркнул текущие и потенциальные слабые стороны экономики страны. Зависимость от экспорта необработанного сырья свидетельствует о недостаточной широте охвата и развития даже в наиболее значимых кластерах Канады. Незрелость машиностроения показывает недостаточную глубину в развитии ключевых промышленных кластеров. Более того, анализ показал, что отсутствуют тенденции в развитии глубины и ширины кластеров. Суммируя эти выводы, можно отметить, что они согласуются с короткой макроэкономической картиной, представленной выше, демонстрирующей недостаточно интенсивное развитие экономики в целом. Это, соответственно, предполагает, что рост производительности – основа благосостояния – находится под угрозой.

#### **ДЕТЕРМИНАНТЫ НАЦИОНАЛЬНОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА: “АЛМАЗ”**

Многие теории пытались объяснить феномен конкурентоспособности. Наиболее известная начинается с предпосылки, что все страны используют одинаковые технологии и различаются только в части факторов производства

– земля, труд, природные ресурсы и капитал. Традиционная теория доказывает, что каждая страна получает конкурентное преимущество в тех отраслях, которые обеспечивают наиболее интенсивное использование имеющихся в стране базовых факторов производства. Однако недавно возникло растущее понимание того, что традиционная теория сравнительного преимущества более недостаточна для объяснения тенденций внешней торговли и развития международной конкуренции, которая по своему характеру становится глобальной, выходящей за рамки страны и региона. Сырье, материалы, компоненты, технологии и услуги доступны для всех во многих странах и на относительно равных условиях. Таким образом, успех компаний все меньше и меньше зависит от наличия ресурсов в стране происхождения.

Глобализация международной конкуренции может привести к мысли, что страна совсем не важна для международного успеха фирмы. Исследования же десяти стран показали, что это ошибочный подход. Ведущие мировые фирмы в конкретной отрасли зачастую находятся в одной стране и даже городе. Позиция стран в международной конкуренции остается удивительно устойчивой на протяжении десятилетий. Это подтверждает, что конкурентное преимущество создается и поддерживается посредством высоко локализованный процесс и что атрибуты каждой страны формируют основание для международного успеха.

“Алмаз национального преимущества” разработан Портером и представлен в виде концепции, позволяющей оценивать национальную конкурентоспособность. Новая парадигма должна объяснять некоторые эмпирические факты. Во-первых, ни одна страна не может быть одинаково конкурентоспособной во всех или в большинстве отраслей, скорее страны могут преуспевать в отдельных отраслях или сегментах. Во-вторых, каждой стране присущи свои атрибуты международного успеха или неудачи. В-третьих, страны преуспевают чаще в кластерах, нежели в изолированных отраслях, и модели конкурентных кластеров существенно отличаются от страны к стране.

Принципиальным выводом, полученным на основе результатов исследования десяти стран, является то, что устойчивое конкурентное преимущество возникает благодаря постоянному процессу инноваций и улучшений, а не благодаря статическому преимуществу, скажем, в базовых факторах. Создание конкурентного преимущества требует, чтобы его источники постоянно развивались и обновлялись.

Возникает ряд вопросов: верна ли стратегия страны по поддержке высокого уровня производительности в отдельных отраслях? Или каким образом страна обеспечивает динамическое окружение для фирм? В чем отличие конкурентного окружения в различных странах? Результаты исследования свидетельствуют, что ответы на эти вопросы скрыты в четырех широких атрибутах каждой страны, представляющих собой систему, названную “алмазом нацио-

нального преимущества”.

- Параметры факторов – позиция страны в обладании такими ресурсами, как труд, земля, природные богатства и капитал. Также включает высокоспециализированные и квалифицированные компетенции, технологии и инфраструктуру.

- Параметры спроса предопределяют природу внутреннего спроса на продукцию собственного производства. Особенно важно наличие требовательных местных потребителей, оказывающих давление на фирмы с точки зрения постоянных инноваций последних.

- Взаимосвязанные и родственные отрасли характеризуются наличием или отсутствием в стране таковых и их международной конкурентоспособностью. Они включают местных производителей специализированного оборудования, компонентов и услуг, являющихся основой для инноваций в обслуживающих ими отраслях, а также местные инновационные компании в отраслях, взаимосвязанные технологией, компетенциями и клиентами.

- Структура, стратегия фирм и конкурентная борьба обусловлены условиями в стране, определяющими способ создания и организации фирмы, систему управления и уровень конкурентной борьбы.

Две дополнительные переменные – политика правительства и воля случая – также влияют на конкурентное окружение. Влияние политики правительства отслеживается по всем четырем компонентам “алмаза” через законодательство, управление государственной собственностью и т.д. Случайные события находятся вне контроля, но могут влиять на конкурентное окружение (технологические прорывы, войны и т.д.).

“Алмаз” не есть устойчивое состояние суммы компонентов, это – развивающаяся система, в которой все четыре детерминанты конкурентоспособности воздействуют на экономику страны и ее способность к развитию. Возможность использовать преимущества одной из детерминант обусловлена состоянием других. Например, наличие требовательных покупателей не приведет к прогрессу, если отсутствуют необходимые высококвалифицированные кадры, обеспечивающие отрасли и менеджмент фирм, ориентированных на развитие. Все четыре детерминанты также усиливают друг друга, например развитие специализированных родственных отраслей увеличивает предложение специализированных факторов. “Алмаз” поддерживается способностью страны к привлечению мобильных факторов производства – новые идеи, высококвалифицированные специалисты, которые становятся основой международной конкурентоспособности. Такие мобильные ресурсы перетекают в те страны, где могут быть достигнуты максимальная производительность и, следовательно, максимальные результаты. В целом успех в сложных отраслях обеспечивается за счет взаимодействия благоприятных условий некоторых детерминант и паритета в остальных.



Географическая концентрация также приумножает взаимодействие четырех детерминант. Исследования обнаружили существенную разницу в развитии регионов внутри стран, например отличия в развитии северной и южной Италии, северной и южной Германии, центральной и восточной Канады.

Проявлением системной природы детерминант выступает феномен кластеров, включающих отрасли-поставщики, отрасли-потребители и родственные конкурирующие отрасли. Такие кластеры характеризуют любую развитую страну, как-то индустрия развлечений в США, немецкая химическая промышленность, японская электроника, пищевая промышленность Дании. Кластеры растут и трансформируются через слияния и диверсификации, интеграции и развитие дополнительных компетенций. В Японии, например, взаимодействие электроники с промышленностью новых материалов привело к созданию робототехнической промышленности и производства материалов. Жизненно важные кластеры зачастую находятся в центре экономического развития страны и определяют способность к инновациям. Как предполагалось в предшествующем анализе, создание более динамичных промышленных кластеров представляет главную проблему экономики Канады.

Применяя “алмаз” к канадским особенностям, необходимо рассмотреть четыре ключевые особенности канадской экономики: решающая роль природных ресурсов в экспорте страны, роль конкурентной борьбы на относительно небольшом канадском рынке, высокий удельный вес иностранного капитала в промышленности и влияние местоположения страны вблизи огромного рынка США.

**Природные ресурсы.** Канадская экономика и особенно ее экспортная часть во многом зависят от природных богатств. Многие доказывают, что добывающие отрасли менее желательны для экономики, чем высокотехнологичные. Однако такая логика не работает. Если добывающие отрасли постоянно развивают свой потенциал и компетенции через совершенствование процессов и продуктов, то конкурентная позиция будет удерживаться и производительность расти. Несмотря на это, во многих ресурсных экономиках наличие природных богатств приводит к появлению политики, институциональных предпосылок и стереотипов, которые сокращают мотивацию к развитию и препятствуют переходу страны к новой стадии экономического развития после этапа ориентации на ресурсы. Ключевой тест оценки добывающих отраслей Канады – достижения в области развития конкурентного преимущества и потенциал для будущего роста.

**Внутренняя конкуренция** – критический аспект для инноваций и развития конкурентного преимущества. Размер канадского рынка не ограничивает размера канадских фирм и не должен ограничивать внутреннюю конкуренцию, как показывают многочисленные примеры таких стран, как Швейцария, Дания, Швеция, Тайвань. На практике внутренняя конкуренция и ограничения

рынка стимулируют местные фирмы к развитию и расширению экспорта, что дает импульс к развитию конкурентных преимуществ и выходу на мировой рынок. На деле слабая внутренняя конкуренция, присущая некоторым канадским отраслям, приводит к невозможности развития международного успеха канадских фирм.

**Иностранные инвестиции.** Целесообразно выделять три типа иностранных инвестиций.

1. Инвестиции, привлекаемые природными ресурсами страны, дешевой рабочей силой и прочими базовыми факторами. В этом случае зачастую фирмы, осуществляющие такие инвестиции, остаются нерезидентами и действуют как иностранные представительства.

2. Инвестиции, связанные с обеспечением выхода на рынок страны, который в противном случае бывает закрыт высокими тарифными барьерами. Как и в первом случае, такие инвестиции осуществляются без образования резидентов, а действуют из страны материнской компании. В Канаде основными мотивами иностранных инвестиций всегда были те, которые связаны с доступом к канадскому рынку и ресурсам страны.

3. Наиболее привлекательным типом иностранных инвестиций являются те, которые приводят к созданию совместных предприятий, действующих как резиденты. В этом случае инвестиции максимально работают на экономику страны через создание эффективных рабочих мест, инвестиции в создание технологичных факторов. Новое предприятие выступает как требовательный покупатель и тем самым стимулирует развитие местных поставщиков как основной игрок конкурентной борьбы и как элемент развития кластеров, вокруг компетенций которого образуется новая отраслевая структура.

В любом случае, в интересах страны необходимы какие-либо инвестиции, нежели их отсутствие. И в этом плане Канада является удачным примером страны, куда иностранные компании принесли капитал, навыки и технологии, что вместе увеличивает производительность.

По мере глобализации конкуренции и падения барьеров для инвестиций и торговли выбор месторасположения фирм будет отражать действительное экономическое преимущество. Поэтому задача – создать такие условия, которые бы привлекали как иностранные, так и местные компании к развитию и расширению своего бизнеса в данной стране.

**Канадский “алмаз”.** Не было бы более правильным взглянуть на североамериканский “алмаз”, а не только на канадский? При этом исследовать то, каким образом канадские фирмы могли бы пользоваться преимуществами США. Очевидно, что жизненный уровень Канады во многом зависит от успехов США. Однако странам присущи серьезные институциональные различия, отличия во внешней торговле, системе налогообложения, поведении покупателей, экономической модели и в композиции рабочей силы. Конкурентное

преимущество, как правило, локализовано в рамках каждой конкретной страны. Поэтому некоторый доступ к американскому “алмазу” не может обеспечить уникальные преимущества по отношению к американским конкурентам, в лучшем случае это может минимизировать неблагоприятные моменты, связанные с относительной слабостью канадского “алмаза”.

Итак, не существует северо-американского “алмаза”, который бы позволил абстрагироваться от канадских условий. Следовательно, необходимо уделить внимание усилению канадских детерминант.

### ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

Детальный анализ 25 канадских отраслей явился наиболее значимой частью исследования. Основным критерием группировки и анализа явилась принадлежность отраслей к экспортным. Большинство из 25 изученных отраслей имели или имеют относительно высокую долю в мировом экспорте. К таким отраслям были отнесены те, по которым доля канадского экспорта превышала долю Канады в мировом экспорте в целом (5,1%). Помимо этого, Канада всегда была привлекательной для иностранных инвестиций, поэтому было решено включить в анализ отрасли с высокой степенью участия иностранного капитала, например автомобилестроение.

#### *Результаты отраслевого анализа*

Ресурсные отрасли – электроэнергетика, рыболовство – используют конкурентное преимущество, основанное на активном привлечении базовых факторов, за исключением добычи никеля. Остальные детерминанты алмаза не сыграли существенной роли в формировании конкурентной позиции фирм в этих отраслях.

Для отраслей, основанных на доступе к рынку – автомобилестроение, оборудование для производства бумаги, – не было найдено явного источника конкурентного преимущества, присущего Канаде.

Инновационные отрасли – производство коньков, телекоммуникационного оборудования – развивались благодаря нескольким детерминантам. Роль развитых факторов, требовательного местного спроса, стратегии и структуры компаний была очевидна в исследовании продвижения этих отраслей в отличие от остальных, которые изучались.

Прочие отрасли – управление отходами, радиологическое и терапевтическое оборудование – развивались благодаря ряду определяющих, однако их “алмазы” относительно слабы.

Были сделаны следующие выводы.

- Явные преимущества базовых факторов при отсутствии развития или расширения источника конкурентного преимущества для большинства ресурсных отраслей. Исторически доступ к ресурсам позволял канадским компани-

ям зарабатывать высокие прибыли через экспорт необработанных или полуобработанных ресурсов.

- Нерисковые, замкнутые на внутреннем рынке, затратноориентированные стратегии компаний, не позволяющие инвестировать средства в высокие технологии. Высокие тарифы привели к тому, что многие фирмы сконцентрировались на внутреннем рынке. Большинство предприятий нересурсного сектора сфокусировались также на рынке США, а не на международном рынке. Только некоторые компании ресурсного сектора выбрали глобальные стратегии, в то время как большинство локализовалось на местном или на соседнем американском рынках.

- Недостаточная внутренняя конкуренция во многих отраслях. Это приводит к отсутствию мотивации к развитию. Слабая конкуренция на внутреннем рынке отражает наличие исторического протекционизма и защиты рынка, что привело к высокой концентрации во многих отраслях. Например, компании бумажной отрасли не рассматривают развитие технологии как источник конкурентного преимущества и, как следствие, не стремятся защищать свои технологические достижения. Некоторые исключения были найдены среди предприятий инновационных отраслей: инженеринговые услуги, коньки и оборудование.

- Ограниченный спектр усилий по созданию специализированных и продвинутых факторов. Отсутствие давления к развитию и инновациям привело к тому, что практически не развит механизм создания специализированных факторов, а именно высоких технологий, развития персонала и их навыков через тренинг и специализированные программы обучения. Данная ситуация характерна для большинства отраслей, за исключением инновационных, которые постоянно концентрировались на исследованиях и развитии своего потенциала (ледовые коньки и оборудование). Создание специализированных факторов особенно эффективно, когда родственные компании и институты действуют в непосредственной близости. Например, добыча никеля получила развитие благодаря близости исследовательских центров и образовательных институций, а также Министерства развития северных территорий и добывающей промышленности в районе Садбери.

- Недостаточно требовательные местные покупатели и, как следствие, неразвитый внутренний спрос, что не является мотивацией для развития и обновления источника конкурентного преимущества и усиливает зависимость от факторов производства. Учитывая, что канадские компании никогда не находились на передовой внедрения высокотехнологичных процессов, покупатели никогда не были требовательными и изощренными. Например, в бумажной отрасли канадские производители столкнулись с тем, что легче продавать новые технологии зарубежным компаниям, чем местным, которые стремились использовать существующие, апробированные технологии. Ис-

ключением являются некоторые добывающие отрасли. Благодаря сложным условиям добычи получил международное развитие инженеринговый консалтинг. Источником конкурентного преимущества отрасли, равно как и производства телекоммуникационного оборудования, выступают требовательность и взыскательность местных покупателей.

● Слабость в родственных и взаимосвязанных отраслях. Исследование показало, что только для немногих отраслей родственные отрасли явились источником конкурентного преимущества. Они недостаточно развиты в стране, так как многие ведущие компании выбрали стратегию вертикальной интеграции (например, симуляторы полетов), поскольку поставки запасных частей и комплектация осуществляются из США (например, сборка пассажирских самолетов и автомобилей). Данный недостаток привел к отсутствию в стране развитого производства машин и оборудования. Недостаток развития родственных отраслей отражает поведение канадских компаний как покупателей, отсутствие специализированных навыков и технологий, что является ключевым в производстве оборудования и сервисном секторе, а также ограниченное возникновение новых бизнесов в промышленности. Без развитых кластеров наблюдается также отсутствие достаточного уровня инвестиций в создание специализированных факторов.

### *Влияние политики правительства и роли случая*

Традиционно канадское правительство оказывало значительное влияние на развитие экономики: патерналистский подход к управлению национальной экономикой, попытки изолировать фирмы от международной конкуренции через высокие тарифы, субсидии, государственную собственность и прочие интервенции.

Широкое вмешательство государства в развитие производства редко приводило к конкурентному успеху. Так, вмешательство государства в рыбопромысел и попытки поддерживать высокий уровень занятости привели к резкому снижению эффективности вследствие развития неэффективного прибрежного флота. Только в некоторых случаях государственная поддержка привела к позитивным результатам. Например, политика внешнего консалтинга в гидроэлектросекторе провинции Квебек привела к развитию конкурентоспособного на международном уровне инженерингового консалтинга, а жесткое финансовое законодательство позволило создать солидный сервис страхования жизни в стране.

Воля случая также оказала серьезное влияние на развитие национальной экономики. Так, сектора по производству алюминия, виски и телекоммуникационного оборудования развивались благодаря географической близости США и эволюции американского законодательства. Например, ведущая алюминиевая компания в стране “Алкан” возникла в результате судебного про-

цесса реструктуризации американской фирмы “Алкоа”. Введение “сухого закона” в США позволило придать импульс развитию производства виски в Канаде.

### *Старый экономический порядок*

Модели, обнаруженные при изучении экономики страны, отражают специфику канадской экономической системы. Зависимость от базовых факторов привела к недостаточным инвестициям в создание специализированных факторов. Стратегии компаний и политика правительства усиливали эту зависимость, ограничивали требовательность канадского спроса и сокращали степень конкурентной борьбы на внутреннем рынке.

Возникновение процветающей экономики явилось следствием старого экономического порядка. В целом были обеспечены высокие прибыли для фирм, высокие зарплаты для рабочих и безопасность для менеджеров. Доходы бюджета позволяли обслуживать щедрую социальную сферу. Удовлетворительное, но не оптимальное экономическое поведение стало нормой и отражало старую экономическую систему.

В то время как такое положение дел оставалось стабильным в течение десятилетий, исследование показывает, что это не был эквilibrium, и значительное потенциальное богатство было потеряно из-за неэффективно работающей системы. Ценой такого положения явилась ограниченная международная конкурентоспособность, за исключением ресурсного сектора, отсутствие динамизма в экономике и высокие цены на внутреннем рынке.

### **АНАЛИЗ ИСТОЧНИКОВ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАНЫ**

В целом анализ показал, что, за исключением сильных факторных преимуществ, не наблюдается иных последовательных определяющих детерминант конкурентного преимущества.

### **ПАРАМЕТРЫ ФАКТОРОВ**

Выделяют несколько типов факторов производства:

- базовые – пассивно унаследованы или созданы путем небольших инвестиций (природные богатства страны);
- развитые – созданы через значительные инвестиции в человеческий и физический капитал (телекоммуникационная инфраструктура, исследовательские центры при университетах);
- общие – используются в ряде отраслей (дороги, выпускники школ, банки);
- специализированные – используются в одной или нескольких отраслях (институт оптических исследований).

Принципиальным заключением исследования является то, что суще-

ственное и обеспеченное конкурентное преимущество проистекает из наличия в стране **развитых и специализированных** факторов. Факторы, определяющие современную индустриальную конкурентоспособность и благосостояние нации, не наследуются, а создаются и развиваются. Наличный физический объем факторов в любой момент времени менее важен, чем темп их создания и развития.

**Природные богатства** Канады – пахотные и лесные земли, минералы и металлы, рыбные запасы и электроэнергия – позволили создать ряд конкурентоспособных ресурсных отраслей. Однако только в некоторых случаях развитые факторы стали источником конкурентного преимущества. Базовая инфраструктура – транспорт и коммуникации – хорошо развита, однако в большинстве случаев не являет собой уникального конкурентного преимущества. Большинство проектов развития специализированной инфраструктуры связаны с обеспечением ресурсных отраслей.

**Человеческие ресурсы.** В ключевых областях Канада имеет значительные проблемы. Затраты на образование по международным стандартам очень высоки, однако уровень специализированного продвинутого образования является неадекватным, особенно в высокотехнологических отраслях. Институциональные и социальные условия ограничивают способность страны привлекать достаточное количество занятых на высококвалифицированные и высокотехнологичные рабочие места. Стандарты занятости в этих областях слабо развиты, что отражает сильный социально-культурный уклон в сторону предпочтения профессиональных позиций, основанных на университетском образовании. Технические и профессиональные школы не рассматриваются обществом как нечто престижное. Создание развитых факторов в области человеческих ресурсов также подрывается низким уровнем кооперации промышленности с образовательными центрами, недостатком гибкости в профессиональном образовании и государственными субсидиями, что демотивирует специализацию и подавляет развитие дорогих научных программ в области инжиниринга и технологий. Помимо этого, существует проблема недостаточной лояльности частного сектора страны к постоянному тренингу и развитию навыков и способностей персонала (только 50% от уровня затрат на подготовку персонала в США). В то же время успешным является конструктивный подход к отношениям “наниматель-рабочий” в ряде компаний.

**Наука и технологии.** Расходы частного сектора на научно-исследовательскую работу – одни из самых низких среди развитых стран. Например, в ведущей в стране бумажной отрасли затраты на новые разработки составляют 0,3% от объема продаж, в то время как в Швеции, Японии и Финляндии этот уровень варьируется от 0,8 до 1%. Ведущий международный обзор поставил Канаду в 1991 году на последнее место среди развитых стран по эффективности фирм в деле поиска и развития новых технологий. Это объясняется слабы-

ми связями между промышленностью, университетами и исследовательскими центрами, как подчеркнуто в исследовании.

**Финансовая система.** В стране очень хорошо развит финансовый рынок и рынок капиталов. Доступ к капиталу существует для всех фирм, однако в последнее время стоимость капитала возросла по сравнению с условиями в США и европейским уровнем.

### ПАРАМЕТРЫ СПРОСА

Компании, имеющие конкурентное преимущество в сложных развитых индустриальных сегментах, зачастую имеют выгоды от наличия требовательных внутренних потребителей, которые являются наиболее избирательными при выборе поставщиков для обеспечения мирового стандарта своей продукции и услуг. Благоприятные параметры спроса в странах обеспечивают фирмам источник конкурентного преимущества.

**Спрос конечных потребителей:** в целом условия внутреннего спроса не мотивируют канадские компании к инновациям, развитию и предвидению возникающих потребностей.

**Промышленный спрос** также не является важным стимулом для развития и обновления среди канадских фирм. Стремление к снижению затрат и консерватизм в адаптации новых технологий привели к тому, что продажи новых технологий осуществляются за пределами страны.

### РОДСТВЕННЫЕ И ВЗАИМОСВЯЗАННЫЕ ОТРАСЛИ В КАНАДЕ

Наличие в стране родственных отраслей мирового уровня обеспечивает местные фирмы технологиями, инновациями и опытным персоналом, что помогает конкурировать в международном масштабе. В свою очередь, отсутствие таковых уменьшает вероятность международного успеха.

В Канаде индустриальные кластеры в основном узкие и неглубокие, что отражает неразвитость локальных родственных и взаимосвязанных отраслей. В большинстве канадских отраслей основная комплектация, машины и оборудование поставляются из-за рубежа (в бумажной промышленности около 50% оборудования производится за рубежом, а большинство локальных поставщиков являются иностранными нерезидентами). Только в редких случаях, как показало исследование, были обнаружены отрасли, конкурентная позиция которых поддерживается наличием развитых родственных отраслей (транспортное оборудование: сборка автомобилей, автобусов и грузовиков, сборка локомотивов, снегоочистительной техники, пассажирских самолетов и вертолетов).

Общая слабость канадских родственных отраслей связана с тенденцией к импорту комплектации и оборудования, с высокой степенью внутренней интеграции, когда большинство канадских фирм выбирают стратегию обратной



интеграции, с политикой правительства, стимулирующей распространение индустриального потенциала по всей территории, а не концентрацию и развитие по кластерам, а также с неразвитой отраслевой кооперацией в стране. В целом слабость в развитии родственных отраслей предопределяет низкие темпы технологического прогресса, адаптации и распространения инноваций в Канаде.

### **СТРАТЕГИЯ, СТРУКТУРА ФИРМ И ОСОБЕННОСТИ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ В КАНАДЕ**

Стратегии компаний зависят от целей и мотивации работников, менеджеров и акционеров, на что, в свою очередь, влияет развитие фондового рынка, налоговая политика и система социальных ценностей. Страны различаются теми целями, которые компании и люди пытаются достичь.

Динамизм и давление конкурентной борьбой внутри страны, как показывает исследование, являются наиболее значительным стимулом для инноваций и развития во всех странах. При этом конкуренция на внешнем рынке не может заменить слабость внутренней конкурентной борьбы. Здоровая конкуренция внутри страны во многом предопределяется условиями возникновения новых фирм, наличием венчурного капитала и эффективностью банковской системы. Менталитет, отношение к риску и возможности неудачи также играют значительную роль.

Цели индивидуумов в Канаде формируются преобладающими социальными ценностями, налоговой политикой и прочими факторами. Например, налоговое бремя в Канаде значительно выше – особенно для людей с высоким доходом, чем в США. Высокие налоги снижают желание талантливых людей много работать и мотивацию к развитию, к риску и даже к тому, чтобы оставаться в стране. Анализ показал, что, по сравнению с США, отношение к риску и конкуренции в Канаде отражает стремление к безопасности и нежелание подвергать себя возможным трудностям конкурентной борьбы. Это, например, позволяет объяснить, почему канадские фирмы менее часто используют систему компенсации, основанную на результатах труда.

Изобилие природных богатств привело к преобладанию затратных стратегий, основанных на статике и на предпочтениях к обслуживанию внутреннего рынка, а не на рискованном выходе на международный рынок. Такая замкнутая ориентация канадских компаний связана с рядом характеристик канадского рынка, а именно: высокими тарифами, слабой внутренней конкуренцией, поддерживаемой высоким уровнем концентрации во многих секторах, исторически слабыми законами по конкуренции и межпровинциальными торговыми барьерами. Эти структурные характеристики помогли в прошлом канадским компаниям достичь высокой прибыльности (по доходности на вложенный капитал Канада занимает второе место после США). Однако во многих

случаях слабость конкурентной борьбы привела к завышенным ценам на товары и услуги.

### **ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВА НА ДЕТЕРМИНАНТЫ “АЛМАЗА”**

Государство играет первостепенную роль в формировании экономического развития и конкурентной позиции страны. В Канаде это увеличило зависимость отраслей от государства, способствовало возникновению барьеров к инновациям и экономическому развитию и усилило роль базовых факторов в поддержании конкурентного преимущества во многих отраслях экономики.

**Влияние государства на параметры факторов** выражается в ряде инициатив. Несмотря на множественность государственных программ и значительные инвестиции, эффективность влияния зачастую невысока. Правительство Канады, как правило, реагировало на давление со стороны промышленников через сдерживание цен на сырье и материалы. Однако субсидии и финансирование инноваций и технологий не всегда учитывали необходимость коммерческой привлекательности, что является основой для частного сектора. Политика занятости в основном сводилась к выплате пособий по безработице, а не к разработке системы мотивации для развития компетенций, гибкости и мобильности трудовых ресурсов. Например, только 25% затрат направляется на переподготовку и повышение квалификации, в то время как в Швеции эта цифра составляет 70%.

**Влияние на параметры спроса** происходит двояко: через госзаказ или через государственные стандарты и регулирование. Эффективность госзаказа в стране была снижена по ряду причин, в том числе: ставка на соблюдение спецификаций, а не на результативность производства, межпровинциальные торговые барьеры и провинциальные предпочтения, что снижало конкуренцию на получение госзаказа и ориентировало на покупку уже существующей продукции, не стимулируют инновации. В свою очередь, жесткое канадское законодательство в области безопасности производства, экологические нормы и правила обеспечивают фирмам источник конкурентного преимущества. Например, Канада в числе первых ввела в начале 70-х стандарты безопасности в производстве детских игрушек. Серьезное финансовое регулирование привело к признанию канадских банков и страховых компаний одними из самых надежных и уважаемых в мире.

**Влияние государства на родственные и взаимосвязанные отрасли** происходит в странах через формирование кластеров и через стимулирование роста экономик регионов. В Канаде региональная политика была направлена на выравнивание регионов и экономическую диверсификацию вне зависимости от специфики регионов. В частности, попытки государства к распространению промышленности и технологий по регионам привели к неэффективному перераспределению ресурсов, что не способствовало развитию потенци-

ала канадской индустрии.

Влияние государства на стратегию фирм и конкуренцию в Канаде привело к развитию замкнутой на внутренний рынок ориентации компаний через высокие тарифы, бесчисленные межпровинциальные торговые барьеры, высокую долю госсобственности в коммерческих предприятиях, неразвитость законов о конкуренции, что привело к снижению инновационности и конкуренции среди канадских компаний. На уровне индивидуумов высокие налоги и достаточные социальные гарантии не мотивировали людей к получению образования и наращиванию компетенций. В последнее время ряд позитивных тенденций исправляет ситуацию: развитие НАФТА, приватизация, либерализация иностранных инвестиций, дерегуляция основных секторов экономики – энергетики, транспорта – приводят к росту конкуренции и снижению затрат фирм, сырье и материалы для которых обеспечивают дерегулированные сектора.

### НАПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Эффективная политика правительства должна создавать условия, которые стимулируют развитие конкурентных преимуществ компаний, а не вовлечение государства в коммерческий оборот. Политика правительства Канады не всегда была направлена на повышение конкурентоспособности национальной экономики, что включало:

- изоляцию от внешней и внутренней конкуренции;
- отсутствие стимула к развитию;
- прямое вмешательство государства;
- социальные программы, ориентированные на перераспределение, а не на созидание;
- противоречивые цели и задачи федерального и провинциального руководства.

Прежняя стратегия, направленная на деление существующего богатства, выразалась в том, что наличие неограниченных природных ресурсов в стране позволило канадским компаниям, населению и правительству повышать благосостояние без серьезных усилий и компромиссов. Богатство не стимулировало занятых, фирмы и государство работать совместно по развитию национальной конкурентоспособности. В то же время менеджмент редко рассматривал сотрудников как партнеров, отсутствовала согласованная позиция между политикой правительства и интересами занятых. Канадские фирмы редко сотрудничали с государством в ключевых областях развития научно-технического прогресса, образования, компетенций. Все это отражало прежную парадигму и устаревшее отношение к конкурентоспособности.

Основными силами, способными поменять ситуацию, явились внешнее давление со стороны международной конкуренции и глобализации бизнеса и, как следствие, внутреннее давление, возникающее под воздействием новой

государственной политики, усиливающей законодательство по конкуренции; приватизация, либерализация и дерегуляция основы канадской промышленности, в том числе энергетики и транспорта. Изменение налогового законодательства и инициативы по развитию научно-технического прогресса, особенно для частного сектора, явились также заметным стимулом к обновлению для фирм. Например, позитивное воздействие для развития ресурсного сектора выразилось во внедрении новых технологий и улучшении коммуникаций между менеджментом и сотрудниками. Однако остатки старого экономического порядка представляют серьезные институциональные, ценностные и систематические барьеры для изменений. Во-первых, образовательный и квалификационный уровень населения в стране недостаточен, несмотря на высокие затраты на образование. Исследовательские программы не согласованы с направлением развития компаний, неразвитые кластеры препятствуют развитию компаний. Самым главным препятствием к развитию является старый образ мышления и система ценностей.

Если промышленность страны не идентифицирует необходимость развития, основными угрозами являются:

- невозобновляемость ресурсов;
- появление более низкокзатратных производителей;
- глобализация и свободная торговля;
- возрастающая мобильность ресурсов.

Для страны существует два возможных пути:

- придерживаться старого экономического порядка;
- проводить экономические реформы, что потребует изменения мировоззрения правительства, представителей бизнес-элиты, населения и принятия новой парадигмы конкурентоспособности.

Для принятия новой парадигмы, как подчеркивает Портер, Канада имеет множество необходимых факторов. Во-первых, лучшее местоположение, нежели другие богатые ресурсами страны, и выход на богатейший рынок США. Во-вторых, многие канадские фирмы доказали свой потенциал в ряде глобальных отраслей – телекоммуникации, инженерный консалтинг и добыча никеля. В-третьих, наличие развитой инфраструктуры, образовательного, университетского и интеллектуального потенциала, исследовательской базы позволяют оптимистично смотреть в будущее.

*Новое экономическое видение для страны может быть определено следующими взаимодополняющими императивами:*

- создание инновационной экономики;
- развитие глубины переработки в ресурсном секторе;
- повышение мотивации к развитию конкурентоспособности на уровне фирм;
- опора на региональные сильные стороны страны;

- либерализация торговли внутри страны;
- мотивация иностранных партнеров для перевода иностранных нерезидентов в совместные предприятия-резиденты;

- создание стабильного макроэкономического климата.

*Рекомендации для канадских компаний:*

- ориентация на канадский “алмаз” и стремление к его развитию и извлечению пользы из него;
- акцент на инновационные преимущества;
- фокус на конкурентное преимущество;
- развитие канадского “алмаза” через инвестиции в развитие персонала, установление контактов с образовательными центрами;
- развитие технологичности промышленности страны;
- развитие отечественных товаропроизводителей – поставщиков;
- развитие спроса канадских покупателей;
- развитие кооперации “менеджер-сотрудники”, основанной на повышении эффективности;
- перенос акцента с американского на мировой рынок;
- установление отношений с государством.

*Рекомендации для занятых:*

- фокус на повышении производительности труда;
- кооперация на уровне “менеджер-сотрудники”;
- развитие навыков.

*Рекомендации для правительства:*

- стимулирование развития и инновационности;
- минимизация прямого вмешательства;
- акцент на стимулирование, а не дотирование;
- реинжиниринг социальной политики;
- оптимизация межпровинциальной кооперации;
- открытая политика по отношению к прямым инвестициям;
- развитие благоприятного макроэкономического окружения.

*Приоритетами развития “алмаза” для экономики страны, с точки зрения параметров факторов, являются:*

- инвестиции в образование и развитие специализированных навыков, а именно переподготовка безработных, развитие частного сектора, разработка высоких национальных образовательных стандартов, повышение квалификации и профессиональное образование, развитие интерактивного обучения, альянсы с университетами для развития конкурентоспособности;
- ускорение разработки и внедрения новых технологий;
- развитие инфраструктуры;
- усиление политики консервации ресурсов и политики их обновления.

*С точки зрения параметров спроса:*

- реструктуризация госзаказа через усиление конкуренции для получения контрактов и использование лучших производителей;

- развитие стандартов для фирм.

*С точки зрения развития родственных и взаимосвязанных отраслей:*

- соответствие программ развития условиям развития сильных кластеров;

- политика занятости, опирающаяся на местные условия региона;

- развитие специализированных факторов.

*С точки зрения стратегии, структуры фирм и конкуренции:*

- создание значительной мотивации для инвестиций и развития через пересмотр социальных программ и ориентацию на целевые группы, установление взаимосвязи между результатами труда и компенсацией, обеспечение налоговых льгот для долгосрочных инвестиций;

- развитие конкуренции;

- макроэкономическое окружение.

Рекомендации для населения основаны на том, что наиболее значимым фактором, определяющим способность страны к движению, является система ценностей и мировоззрение населения страны. Канадское население должно понимать предпосылки из прошлого благополучия и то, что они исчезают сегодня. Без лояльности и понимания граждан невозможно изменить старый экономический порядок.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Канада сегодня стоит перед беспрецедентным выбором, который будет определять экономическую выживаемость и будущее благополучие страны. Старый экономический порядок выполнил свою роль и близок большинству канадцев. В настоящее время перспективность этого прежнего уклада находится под сомнением вследствие глобализации конкурентного окружения: рост мировой торговли и инвестиций, открытая конкуренция, отраслевая глобализация, изменения в корпоративных стратегиях, стремительное развитие технологий и возрастающая экономическая интеграция между странами. В этой связи традиционный экономический порядок все менее и менее способен поддерживать высокий жизненный уровень, к которому привыкло население. Несмотря на то что правительство и фирмы делают попытки к изменениям, их глубины и ширины недостаточно для коренного изменения экономического уклада.

Новые конкурентные условия требуют новой парадигмы, которая создавала бы необходимость, стимулы и достаточные компетенции для изменений. Страна должна прийти к пониманию сути конкурентоспособности и активно развивать это видение. Канада обладает значительным потенциалом к обновлению, что включает молодое талантливое поколение, признанные мировые

компании в ведущих отраслях, географическое местоположение с выходом на огромный американский рынок, наследие прошлого успеха. Эти сильные стороны в случае, если они будут дополнены ясным пониманием ключевых составляющих национальной конкурентоспособности, позволят стране успешно выполнить задачу построения более инновационной и конкурентной экономики в будущем.