

ГЛОБАЛЬНАЯ ГОНКА

КАК СТРАНЫ И КОМПАНИИ
ДОБИВАЮТСЯ ЛИДЕРСТВА
В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ



и
Максим Рубин

Максим Рубин

Глобальная гонка: Как страны и компании добиваются лидерства в мировой экономике

*<https://litres.ru/74607964>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Что считать победой в мировой экономике: рост экспорта, лидерство в рейтинге или устойчивое повышение доходов? За громкими цифрами часто скрывается главное: кто создаёт ценность, кто получает выгоду и насколько долго продержится преимущество.

«Глобальная гонка» предлагает систему оценки, объединяющую производительность, доходы, инновации и скрытые преимущества. Книга показывает, как институты, специализация, мировые цепочки стоимости, технологии, капитал, таланты, инфраструктура и государственная политика формируют конкурентоспособность. Вы поймёте, почему экспорт и новые разработки сами по себе не гарантируют лидерства, как учитывать геоэкономические риски и выбирать стратегию для разных сценариев будущего.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Глобальная конкуренция: кто борется за лидерство и что считается победой	6
Как измерить экономическую мощь: производительность, доходы, инновации и скрытые преимущества	19
Основа конкурентоспособности: институты, право и качество государственного управления	33
От ресурсов к преимуществам: специализация, компетенции и экономические кластеры	47
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Максим Рубин
Глобальная гонка: Как
страны и компании
добиваются лидерства
в мировой экономике

**Глобальная гонка: Как страны и компании добива-
ются лидерства в мировой экономике**

Максим Рубин

Глобальная конкуренция: кто борется за лидерство и что считается победой

В переговорной комнате было слишком холодно для торжества.

На огромном экране светилась карта мира и таблица рейтингов. Аурелия поднялась на три позиции по экспорту высокотехнологичной продукции. Министр экономики постукал ручкой по цифре: «Вот наш результат. Мы обошли соседей». Глава крупнейшей местной промышленной группы указал на другой график — рост стоимости акций. «А вот настоящий показатель успеха». Руководитель центробанка открыл таблицу производительности. Представитель профсоюзов молча развернул к ним данные о реальных доходах: за два года средняя зарплата выросла на бумаге, но после учёта цен покупательная способность снизилась.

За окном десятки грузовиков направлялись к порту, нагруженные устройствами, которые собирали на аурелийских заводах. Их выпуск обеспечил стране экспортный рекорд. Но программное обеспечение принадлежало зарубежной корпорации. Ключевые компоненты поставлялись из-за границы. Основная часть прибыли уходила владельцам интеллектуальной собственности, а работникам оставалась оплата за

сборку. Один и тот же успех выглядел по-разному — в зависимости от того, на какую строку таблицы смотреть.

Спор длился час. Каждый участник говорил о лидерстве, но имел в виду своё. Никто не лгал. Просто каждый выбрал табло, на котором его команда уже выигрывала.

Так начинается главный вопрос этой книги: **что значит выиграть в мировой экономике — и для кого именно?**

У одного слова — несколько соперников

Когда говорят, что «страна конкурирует», это удобное сокращение. Оно создаёт впечатление единой команды, где правительство, компании, работники и потребители стремятся к одной цели. На практике их интересы совпадают лишь отчасти.

Государства соперничают за инвестиции, доступ к рынкам, влияние на международные правила и способность обеспечивать безопасность. Компании — за клиентов, прибыль, технологии, кадры и контроль над цепочками поставок. Работники конкурируют за рабочие места и доход, но одновременно торгуются с работодателями за зарплату, условия и возможность развивать навыки. Потребители заинтересованы в доступных и качественных товарах, даже если их производит компания, не принадлежащая их стране.

Эти интересы могут поддерживать друг друга. Более производительные фирмы часто способны платить выше. Квалифицированные работники повышают качество продукции. Надёжная инфраструктура помогает бизнесу и облегча-

ет повседневную жизнь. Но автоматизация может увеличить прибыль компании и одновременно сократить потребность в части рабочих мест. Экспорт может расти, а доля дохода, достаемая местным поставщикам и работникам, — нет. Налоговые льготы способны привлечь завод, но их цена может оказаться выше созданной общественной пользы.

Поэтому фраза «национальная экономика победила» всегда нуждается в продолжении: **кто внутри страны выиграл, кто заплатил за результат и насколько он устойчив?**

Важно также различать два вида успеха. **Абсолютный успех** — улучшение собственного положения: выше производительность, больше доходы, лучше здоровье населения, доступнее технологии. **Относительный успех** — улучшение позиции по сравнению с другими: страна поднялась в рейтинге, компания обогнала конкурента, отрасль получила большую долю рынка. Эти результаты могут расходиться. Аурелия способна увеличить доходы граждан, но остаться позади соседей, если те растут быстрее. Или, наоборот, подняться в рейтинге экспорта, хотя покупательная способность её жителей снизилась.

Относительное сравнение важно: оно показывает, где меняется баланс сил и кто формирует стандарты будущего. Но превращать его в единственную меру — всё равно что радоваться месту в забеге, не проверяя, стали ли вы здоровее и добежали ли до финиша. Высокое место не всегда означает

высокий уровень жизни; быстрый рост не всегда означает, что выгоды широко распределены.

Почему экспортное табло не показывает всей игры

Вернёмся к Аурелии. Экспорт — важный показатель, но он не отвечает на все вопросы, которые звучали в переговорной комнате.

Статистика торговли обычно фиксирует стоимость товара в момент пересечения границы. Однако в цене экспортного устройства могут быть заложены микросхемы, программный код, дизайн, бренд и сервис, созданные в разных странах. Если аурелийский завод выполняет сборку, а иностранные партнёры владеют технологиями и товарным знаком, весь экспортный доход нельзя считать доходом, созданным внутри страны. Для понимания картины нужны показатели внутренней добавленной стоимости, местных зарплат, прибыли, налогов и вложений в компетенции.

Это не означает, что сборочное производство бесполезно. Оно может дать людям работу, обеспечить обучение, сформировать сеть поставщиков и стать ступенью к более сложной деятельности. Вопрос — происходит ли такое продвижение. Если через десять лет страна всё ещё выполняет те же операции, а ключевые знания и решения остаются за пределами её компаний, экспортный успех может оказаться не мостом к лидерству, а удобной платформой, на которой лидирует кто-то другой.

То же касается и громких технологических рейтингов.

Количество патентов само по себе не показывает, создаёт ли страна технологии, которые используются, распространяются и приносят доход. Важны качество изобретений, способность внедрять их в производство, наличие инженеров и исследовательских центров, доступ компаний к финансированию и умение превращать новые знания в продукты. Изобретение, запатентованное в лаборатории, — возможность, а не экономическое преимущество.

Даже показатель производительности требует аккуратного чтения. Производительность труда — это объём добавленной стоимости на час работы или на одного занятого. Её рост может означать, что работники получили лучшее оборудование и процессы стали эффективнее. Но он также может сопровождаться сокращением занятости или усилением нагрузки. Чтобы понять результат, следует смотреть и на доходы, занятость, распределение выгод и условия труда.

Наконец, успех сегодня не гарантирует способность действовать завтра. Страна может быть чрезвычайно эффективной в выпуске одного востребованного товара, но уязвимой, если критический компонент поступает из единственного источника. Компания может доминировать на рынке, но утратить преимущество, если перестала учиться. Высокая текущая прибыль — не то же самое, что способность выдержать технологический сдвиг, разрыв поставок, финансовый кризис или изменение правил.

Экономическое лидерство похоже не на единственное

табло, а на приборную панель самолёта. Скорость важна, но пилоту нужны также высота, запас топлива, состояние двигателей и прогноз погоды. Если смотреть только на один прибор, можно принять опасность за успех.

Пять измерений победы

Для практического анализа полезно разделить лидерство на пять измерений. Ни одно не заменяет остальные; вместе они позволяют увидеть, что именно растёт, кому это помогает и надолго ли.

1. Производительность — насколько умело экономика превращает ресурсы в ценность. Здесь важны добавленная стоимость на час труда, производительность отраслей, качество инфраструктуры, доступ к капиталу и способность компаний внедрять более эффективные процессы. Бенефициары — фирмы, работники и общество в целом, хотя выгоды между ними могут распределяться неравномерно. Горизонт оценки — от нескольких лет: разовое увеличение выпуска ещё не доказывает устойчивого роста эффективности.

2. Благосостояние — как меняется жизнь людей. Средние показатели доходов полезны, но их стоит сопоставлять с медианным реальным доходом домохозяйств, стоимостью жилья и базовых услуг, занятостью и возможностью найти работу с перспективой. Если средний доход растёт благодаря очень высоким заработкам узкой группы, медиана покажет более скромную картину. Бенефициар здесь — не

абстрактная «экономика», а конкретные группы населения. Горизонт — несколько лет и дольше: устойчивые перемены уровня жизни редко видны по одному кварталу.

3. Инновации — способность создавать и распространять новое. Показатели могут включать расходы на исследования и разработки, но ими нельзя ограничиваться. Нужно выяснять, появляются ли новые продукты и процессы, кто владеет технологиями, растут ли местные компетенции и используют ли инновации за пределами крупных компаний. Бенефициары — создатели, предприятия и пользователи, если новшества действительно доходят до рынка и улучшают товары, услуги или производственные возможности. Горизонт — обычно годы, а для формирования научной и инженерной базы — десятилетия.

4. Влияние — способность участвовать в создании правил, а не только приспосабливаться к ним. Страна или компания может влиять на технические стандарты, условия доступа к рынкам, архитектуру цифровых платформ, финансовые сети и отраслевые нормы. Это не сводится к размеру армии или экономики: влияние часто складывается из компетенций, доверия, союзов и востребованных решений. Бенефициары — те, чьи интересы отражены в правилах; это могут быть производители, потребители или более широкие группы. Горизонт — от нескольких лет до десятилетий.

5. Устойчивость — способность сохранять функции и перестраиваться при потрясениях. Смотреть нужно не

на обещание полной независимости, а на то, насколько болезненным окажется сбой и есть ли пути восстановления: альтернативные поставщики, запасы критических ресурсов, подготовленные кадры, надёжные сети и доступ к финансированию. Бенефициары — фирмы, работники и граждане, зависящие от непрерывной работы важных систем. Горизонт включает обычные периоды роста, но особенно проверяется во время кризиса.

Такую карту можно заполнить в виде простой таблицы:

Измерение

Кто должен выиграть?

Что измеряем?

На каком горизонте?

Производительность

фирмы, работники, общество

добавленная стоимость на час, эффективность отрасли

3–5 лет

Благосостояние

домохозяйства, отдельные группы

медианный реальный доход, занятость, доступность услуг

3–10 лет

Инновации

компании, создатели, пользователи
внедрение технологий, местные компетенции, коммерче-
ские результаты
5–15 лет

Влияние

участники рынков и переговоров
участие в стандартах, правилах и отраслевых решениях
5–15 лет

Устойчивость

граждане, фирмы, критические отрасли
альтернативы, время восстановления, концентрация рис-
ков
постоянно; проверка кризисом

Числа в такой карте не складываются автоматически в одну «оценку победителя». Попытка свести несопоставимые цели к одному индексу может скрыть важные компромиссы. Если рост производительности сопровождается падением медианных доходов, этот конфликт не следует маскировать средним баллом. Карта нужна не для того, чтобы заменить суждение арифметикой, а чтобы сделать суждение ясным и проверяемым.

Как не перепутать результат с целью

Прежде чем сравнивать страны или компании, задайте че-

тыре вопроса.

Первый: кто именно конкурирует? Это могут быть две страны, две компании, отраслевые кластеры или работники с разными квалификациями. Не подменяйте одно другим. Успех одной корпорации не равен успеху всей страны, а преимущество отрасли не обязательно означает повышение благосостояния всех её работников.

Второй: кто должен получить выгоду? Назовите бенефициара прямо. Если речь о гражданах, уточните: обо всех, о работниках конкретной отрасли, о домохозяйствах с низкими доходами? Если речь о компании — о владельцах, сотрудниках, поставщиках или клиентах? Неопределённое слово «мы» часто прячет спор о распределении доходов и рисков.

Третий: какой результат считается победой? Экспорт, прибыль, рабочие места, реальный доход, технологическая самостоятельность и влияние на правила — разные цели. Иногда они дополняют друг друга, иногда вступают в конфликт. Решение о том, чем пожертвовать ради чего, — политический и управленческий выбор, а не вывод из рейтинга.

Четвёртый: когда должен проявиться успех? Краткосрочное преимущество может исчезнуть после изменения цен или правил. Долгосрочная способность к развитию проявляется в навыках, организациях, знаниях и возможности переходить к новым видам деятельности. Для одной зада-

чи уместен квартальный горизонт, для другой — поколенческий. Сравнивать страну, которая добивается быстрого восстановления, с другой, строящей исследовательскую базу, без уточнения сроков — значит смешивать разные гонки.

Полезно добавить пятый вопрос: относительно кого ведётся сравнение? Страна может расти быстрее своей истории, но медленнее сопоставимых экономик. Компания может увеличить продажи, но терять долю рынка. Абсолютный и относительный результат отвечают на разные вопросы; грамотный анализ использует оба, не подменяя один другим.

Упражнение: составьте свою карту победы

Выберите знакомый пример: страну, отрасль или компанию, о которой часто говорят как о «лидере». На листе нарисуйте пять строк — производительность, благосостояние, инновации, влияние, устойчивость — и для каждой заполните три колонки:

- 1. Бенефициар:** кто должен получить выгоду?
- 2. Показатель:** какую наблюдаемую величину вы будете отслеживать?
- 3. Горизонт:** через сколько времени оценка станет содержательной?

Затем добавьте два контрольных вопроса: с кем вы сравниваете выбранного участника и какие группы могут проиграть даже при общем успехе? Если для какого-то измерения вы не можете назвать показатель, это не повод вычеркнуть его. Это сигнал, что утверждение о лидерстве пока слишком

расплывчато.

Проверьте карту на примере Аурелии. Экспортный рост подтверждает заметное достижение, но не отвечает на вопрос о доле созданной внутри страны стоимости. Для этого нужны данные о доходах и местных компетенциях; для оценки благосостояния — динамика реальных доходов разных групп; для инноваций — сведения не только о патентах, но и о внедрении технологий и владении ими. Рекорд остаётся рекордом, однако его смысл меняется, когда мы видим всю панель приборов.

Именно такой подход помогает отделить анализ от лозунга. Он не требует объявить одного универсального победителя и не утверждает, будто международная экономика — игра с нулевой суммой. Торговля, обмен знаниями и специализация могут приносить абсолютные выгоды нескольким участникам одновременно. Но относительное влияние распределяется неравномерно, а выгоды внутри каждой страны тоже могут быть разделены по-разному. Понимать это — значит видеть конкуренцию без мифа о единой команде и без иллюзии, что любая большая цифра автоматически служит всем.

В начале этой главы руководители Аурелии спорили о том, какое табло показывает победу. Теперь вопрос можно поставить точнее: не «кто первый?», а **кто выигрывает, в чём именно, для кого и на какой срок?** Экономическое лидерство начинается не с ответа на этот вопрос, а с умения задать его правильно. Дальше нам предстоит научиться из-

мерять выбранные результаты — и отличать видимую мощь от преимуществ, которые создают её изнутри.

Как измерить экономическую мощь: производительность, доходы, инновации и скрытые преимущества

В 8:17 утра аналитик международной компании получает задание: сравнить экономическую мощь двух стран и к полудню назвать, где открывать новый центр разработок. На экране — две таблицы. В первой лидирует крупная экономика: ее общий ВВП во много раз превышает показатели конкурентов. Во второй на первых местах — небольшие государства с высоким доходом на душу населения. Отдельный рейтинг производительности труда меняет порядок еще раз.

Какой таблице доверять?

Ответ: всем — если помнить, на какой вопрос отвечает каждая. Рейтинги не обязательно спорят друг с другом. Чаше они измеряют разные свойства экономики, а затем подают их так, словно нашли единственного чемпиона. Чтобы сравнить страны, нужно не выбирать красивую цифру, а понять, какую именно силу мы пытаемся измерить.

Сначала — вопрос, потом показатель

Экономическая мощь похожа на корабль: ее нельзя оценить одним измерением. Длина говорит о размере, скорость

— о производительности, запас топлива — о запасе прочности. А способность пройти шторм зависит еще и от команды, конструкции и навигации.

ВВП показывает стоимость товаров и услуг, произведенных внутри страны за определенный период. Он отвечает на вопрос: **каков общий масштаб выпуска?** Большой ВВП может означать крупный внутренний рынок, широкий круг поставщиков и значительный потенциал государства мобилизовать ресурсы. Для компании это часто важно: даже умеренная доля большого рынка может обеспечить значительный объем продаж.

Но общий выпуск не сообщает, насколько благополучен средний житель, кто получает доходы и насколько эффективно используются ресурсы. Страна может иметь огромный ВВП благодаря многочисленному населению, сырьевому сектору или большой территории — и при этом сравнительно скромный доход на человека.

Доход на душу населения отвечает на другой вопрос: **сколько экономического ресурса в среднем приходится на одного жителя?** Здесь важно уточнить, что именно делят на численность населения. ВВП на душу населения — не то же самое, что средняя зарплата, доход домохозяйства или сумма, которой человек располагает после налогов. ВВП учитывает выпуск внутри страны, в том числе прибыль компаний и стоимость государственных услуг. Для оценки дохода, который достается резидентам, может быть полезен ва-

ловой национальный доход; для бытового благосостояния — располагаемый доход домохозяйств.

И даже аккуратно выбранный средний показатель не отвечает на вопрос о распределении. Если доходы небольшой группы высоки, а у остальных — низки, среднее может выглядеть впечатляюще. Поэтому рядом с ним стоит искать медианный доход: доход человека посередине распределения, выше которого получает половина населения и ниже — другая половина. Это не «лучший» показатель во всех случаях, но он помогает увидеть то, что среднее прячет.

Производительность отвечает на третий вопрос: **сколько ценности экономика создает на единицу затраченного труда или капитала?** Выпуск на одного занятого и выпуск на отработанный час показывают разные вещи. Если в одной стране люди в среднем работают больше часов, показатель на занятого может быть высоким, тогда как выпуск на час — заметно скромнее. Для международного сравнения производительности обычно полезно проверять, учитываются ли именно часы, а не только число работников.

Высокая производительность не означает, что люди «стараются сильнее». Она может быть связана с лучшим оборудованием, более точной организацией процессов, квалификацией работников, цифровыми инструментами или отраслевой структурой. Производительность обычно выше в одних секторах, ниже — в других. Поэтому экономика с большой долей высокопроизводительных отраслей может опере-

жать другую даже при схожих технологиях внутри отдельных компаний.

Две страны, четыре разных истории

Представим две вымышленные страны. Все числа ниже — **условные и приведены только для иллюстрации.**

Континентия производит товаров и услуг на 4 триллиона долларов, а население составляет 100 миллионов человек. Ее ВВП на душу населения — 40 тысяч долларов. Портовая республика производит на 400 миллиардов долларов при населении 4 миллиона: 100 тысяч долларов на человека.

По общему масштабу Континентия в десять раз крупнее. Для компании, которой нужен большой рынок или множество потенциальных поставщиков, это весомое преимущество. По выпуску на человека впереди Портовая республика. Если вдобавок условные данные показывают, что ее выпуск на отработанный час выше, возникает еще один вывод: она не только богаче в среднем, но и производит больше на единицу труда.

Однако и здесь нет одного окончательного вердикта. Может оказаться, что высокие показатели Портовой республики связаны с узкой группой отраслей или небольшой численностью населения. Это не делает их неважными — просто важно знать их происхождение. Континентия, в свою очередь, может иметь больший рынок, но сильное неравенство между регионами и группами населения. Ее среднее значение не расскажет, насколько широко распределены возмож-

ности.

Для оценки важно также понять, по какому курсу пересчитаны показатели. Номинальное сравнение переводит ВВП в общую валюту по обменным курсам. Оно полезно, когда нас интересует способность страны покупать импортное оборудование, обслуживать валютные обязательства или вкладывать средства за рубежом. Но валютный курс движется, иногда резко: год к году страна может выглядеть богаче или беднее в долларах, хотя внутренний объем производства изменился мало.

Сравнение по паритету покупательной способности (ППС) корректирует различия в ценах и оценивает, какой объем товаров и услуг можно приобрести внутри каждой экономики. Оно помогает сравнивать внутренний уровень выпуска и потребления: одинаковая сумма денег в одной стране может покрывать больше повседневных расходов, чем в другой.

Но ППС тоже не универсальный переводчик. Он лучше подходит для сопоставления широких корзин товаров и услуг, чем для ответа на вопрос, сколько страна может потратить на импортный станок, зарубежное поглощение или обслуживание долга в иностранной валюте. Поэтому номинальные показатели и ППС не следует объявлять соперниками. Они освещают разные стороны картины.

Наконец, важно различать место производства и место получения дохода. ВВП учитывает выпуск на территории стра-

ны; часть прибыли при этом может принадлежать иностранным владельцам. И наоборот, резиденты страны могут получать доходы от активов за рубежом. Для оценки внутренней производственной базы и для оценки дохода жителей это разные случаи.

Таблица, которая не притворяется ответом

Полезная привычка аналитика — составить не рейтинг, а экономический профиль. Таблица ниже не превращает сложность в магическую формулу. Она помогает увидеть, что именно мы измеряем и где сравнение может сбиться.

Вопрос исследования

Основной показатель

Что он измеряет

Чего не показывает

Где искать данные

Возможная ошибка сравнения

Каков общий масштаб выпуска?

ВВП в номинальном выражении и по ППС

Выпуск за период: в валютном выражении или с поправкой на различия цен

Распределение доходов, качество жизни, устойчивость роста

Национальные статистические службы, Всемирный банк, МВФ

Смешать валютный курс и ППС или использовать показатели за разные годы

Сколько выпуска приходится на человека?

ВВП или национальный доход на душу населения

Среднее отношение выпуска или дохода к численности жителей

Медианный доход, неравенство, различия между регионами и группами

Всемирный банк, национальная статистика, ОЭСР

Принять среднее за доход типичного домохозяйства

Насколько эффективно используется труд?

Выпуск на час или на занятого

Объем выпуска относительно трудовых затрат

Причины различий: технологии, отрасли, квалификация, часы работы

ОЭСР, Международная организация труда, национальная статистика

Сравнить выпуск на час в одной стране с выпуском на работника в другой

Насколько широки и доступны возможности?

Медианный располагаемый доход, бедность, показатели неравенства

Доходы домохозяйств и их распределение

Полностью сопоставимую ценность услуг и различия в их качестве

Национальная статистика, ОЭСР, профильные международные базы

Сравнить доходы до налогов в одной стране и после налогов в другой

Создает ли страна новые решения?

Расходы на исследования и разработки, патенты, научные публикации, рост новых компаний

Разные звенья инновационного процесса

Коммерческий успех, производительность и распространение технологий

ОЭСР, национальные ведомства, Всемирная организация интеллектуальной собственности

Считать количество патентов прямой мерой качества инноваций

Насколько устойчива экономика?

Зависимость от отдельных отраслей и рынков, внешние балансы, показатели занятости

Уязвимость к отраслевым, финансовым и внешним потрясениям

Точное поведение экономики в будущих кризисах

Национальная статистика, МВФ, Всемирный банк, отраслевые источники

Приравнять диверсификацию на бумаге к реальной способности заменить поставщика

У таблицы есть практическое правило: сравнивать нужно показатели одного определения, одного периода и, по возможности, одной версии данных. Национальные статистические службы важны как первоисточник. Международные организации часто дают сопоставимые ряды, но это не освобождает от проверки методологии. ОЭСР публикует материалы по производительности и инновациям, Международная организация труда — данные о занятости и трудовых показателях, а Всемирный банк и МВФ — широкие макроэкономические ряды. Полезно уточнить не только организацию-источник, но и то, откуда она получила исходные сведения.

Где исчезает часть картины

Агрегированные показатели неизбежно оставляют за кадром важные детали. Качество государственных услуг, например, не сводится к расходам на их предоставление. Две страны могут тратить сравнимые доли ресурсов на здравоохранение или образование, но добиваться разных результатов. В то же время даже показатели результатов следует читать с учетом контекста: демографии, доступности услуг и особенностей сбора данных.

Не вся экономическая деятельность одинаково хорошо видна статистике. В странах с большой неформальной экономикой часть работы может недоучитываться или оцениваться

ся иначе. Цифровые и бесплатные для пользователя услуги тоже могут быть непросты для измерения: их ценность для потребителя не всегда совпадает с отраженной в счетах стоимостью. Международные компании добавляют другой слой сложности: где учитывается прибыль, как оцениваются трансграничные операции, кому принадлежат нематериальные активы? Такие вопросы могут влиять на то, как статистика распределяет доход между странами.

Сами данные обновляются. Пересмотр переписи населения меняет знаменатель для расчета показателей на человека; пересмотр национальных счетов способен изменить оценку выпуска. Разница между двумя таблицами поэтому может отражать не только изменение экономики, но и новую версию измерения. У цифровой точности есть опасный соблазн: число с двумя знаками после запятой выглядит убедительнее, чем оно является.

Инновации: не только патенты

Будущее конкурентоспособности редко появляется в статистике одним громким сигналом. Расходы на исследования и разработки показывают, сколько ресурсов страна направляет в создание знаний. Патенты позволяют увидеть часть результатов изобретательской деятельности. Публикации и цитирование дают представление о научной базе. Число быстрорастущих компаний, внедрение технологий в традиционных отраслях и появление новых продуктов могут подсказать, превращаются ли знания в коммерческие реше-

ния.

Но ни один из этих индикаторов не равен «инновационности страны». Не каждое ценное улучшение патентуется. Не всякий патент становится продуктом. Высокие расходы на исследования не гарантируют, что разработка попадет в производство, а успешное новшество — что его быстро примут десятки тысяч компаний. Поэтому для оценки инновационной системы полезно проследить цепочку: **кадры и исследования — разработка — финансирование — внедрение — распространение**.

Человеческий капитал здесь не просто сумма лет обучения. Важны навыки выпускников и работников, возможность переучиваться, опыт инженерных команд и способность соединять разные дисциплины. Деловые сети также работают на результат: хорошая компания часто опирается не на один «гениальный» цех, а на круг поставщиков, испытательных лабораторий, университетов и специалистов, которые умеют решать задачи вместе.

Некоторые преимущества не появляются в текущем ВВП как отдельная строка. Доверие между участниками рынка может снижать издержки проверки и координации. Надежная инфраструктура помогает бизнесу планировать поставки. Умение быстро найти альтернативного поставщика повышает устойчивость, хотя в спокойный год эта способность почти не заметна в агрегированном показателе. Накопление навыков и применение новой технологии тоже могут снача-

ла потребовать расходов и времени, а производительный эффект проявится позже.

Именно поэтому полезно отделять **текущий результат** от **способности к будущему результату**. Первый виден в выпуске и доходах сегодня. Второй — в качестве навыков, распространении технологий, состоянии деловых сетей и способности экономики пережить сбой, не потеряв ключевые функции.

Мини-аудит: пять шагов

Вернемся к задаче аналитика. Вместо вопроса «какая страна сильнее?» он записывает более точную формулировку: «Где перспективнее разместить центр разработок на ближайшие десять лет, если важны доступ к рынку, квалифицированные кадры и устойчивость поставок?»

Затем он проводит короткий аудит:

1. Разводит абсолютное и относительное. ВВП и численность рынка важны для масштаба. Доход на человека и производительность помогают оценить ресурсы и эффективность.

2. Проверяет денежное сравнение. Для внутреннего масштаба рассматривает данные по ППС; для импортного оборудования, валютных расходов и международных инвестиций — номинальные показатели.

3. Ищет распределение и состав экономики. Смотрит на медианные доходы, отрасли, регионы и группы, а не только на среднее значение.

4. Добавляет будущие возможности. Проверяет наличие нужных навыков, научной и инженерной базы, внедрение технологий, деловые связи.

5. Проверяет устойчивость вывода. Спрашивает, что произойдет при изменении курса, спроса, состава данных или условий поставок. И уточняет, насколько свежи цифры и сопоставимы ли определения.

После этого ответ становится менее удобным для заголовка, но полезнее для решения. Континентия может победить по объему рынка и глубине поставщиков; Портовая республика — по среднему доходу, выпуску на час и концентрации нужных специалистов. Решение зависит от того, какую часть проекта каждая страна должна обеспечить. Экономическое сравнение — не пьедестал, а карта, на которой важны разные маршруты.

Перед публикацией такого анализа стоит задать себе еще несколько вопросов:

- Что именно я хочу узнать: масштаб, благосостояние, эффективность, инновационный потенциал или устойчивость?
- Сопоставляю ли я одинаковые годы, определения и единицы измерения?
- Не перепутал ли номинальные значения с ППС?
- Не выдал ли среднее за картину для большинства жителей?
- Понимаю ли я, какие отрасли, группы и виды деятельности скрываются за итоговой цифрой?

- Какие показатели указывают на будущее преимущество, а не только описывают прошлый результат?

- Изменится ли мой вывод, если использовать другой надежный источник или последнюю пересмотренную версию данных?

Главная ошибка при оценке экономической мощи — не выбрать «неправильный» показатель, а заставить показатель отвечать на вопрос, для которого он не предназначен. Большой ВВП говорит о масштабе, но не о справедливости. Высокий доход на человека говорит о среднем уровне ресурсов, но не об их распределении. Производительность показывает выпуск на единицу затрат, но не объясняет сама по себе, откуда взялось преимущество. Инновационные показатели помогают заглянуть вперед, но не обещают, что будущее наступит автоматически.

Надежное сравнение начинается не с рейтинга. Оно начинается с ясного вопроса, продолжается проверкой цифр и заканчивается выводом, который не больше данных, на которых он построен.

Основа конкурентоспособности: институты, право и качество государственного управления

В 6:40 утра Нина Карева отправила первое письмо в министерство экономики. Её компания выпускала датчики и контроллеры для точного орошения; теперь она выбирала место для нового завода — инвестиция в десятки миллионов евро и несколько сотен рабочих мест. К письму прилагались расчёты, план найма и список вопросов: кому принадлежит земля, сколько займут разрешения, можно ли рассчитывать на подключение к электросети в обещанный срок?

Через два дня у Нины были два предложения. Город Меридиан обещал налоговые льготы, близость к покупателям и «максимально короткий путь согласований». Город Равнинск предлагал почти такие же налоги и доступ к тому же рынку, но сразу предупредил: понадобятся экологическая экспертиза, общественные слушания и около семи месяцев на разрешения. Меридиан выглядел быстрее. Равнинск — понятнее.

Разница обнаружилась не в рекламных буклетах, а в ответах на простые вопросы. В Меридиане чиновник заверил Нину: «Остальное решим по ходу». В Равнинске ей прислали карту процесса: какие ведомства участвуют, какие докумен-

ты требуются, в какие сроки принимаются решения и куда обращаться, если срок нарушен. Там не обещали, что препятствий не будет. Там объяснили, что произойдёт, если они возникнут.

Это собирательный пример, но дилемма вполне реальна. Компании часто выбирают не между высокими и низкими налогами, а между привлекательной неопределённостью и более скромной, зато измеримой сложностью. И первый вариант не всегда оказывается выгоднее.

Невидимая инфраструктура

Институты — это не только министерства, суды и ведомства. Это устойчивые правила, по которым люди заключают сделки, разрешают споры, получают услуги и ограничивают власть. Экономист Дуглас Норт называл их «правилами игры»: формальными — законами и регламентами, — и неформальными — обычаями, ожиданиями и практикой.

Для бизнеса важно и то и другое. Закон может гарантировать защиту собственности, но если земельный реестр неполон, а спор о границах участка годами не разрешается, гарантия мало помогает. Регламент может устанавливать срок выдачи разрешения, но если ведомство вправе без объяснений возвращать документы, срок превращается в пожелание.

Инвестор оценивает не только цену земли и ставку налога. Он пытается понять, насколько дорого обойдётся ошибка, задержка или изменение обстоятельств. Если контракт нарушен, можно ли добиться справедливого решения? Если

правило поменяется после вложений, будет ли переходный период? Если чиновник откажет, получит ли заявитель письменное объяснение? За этими вопросами стоит цена риска — иногда важнее самой налоговой льготы.

У Нины были два внешне похожих города. Но «похожесть» не означала одинаковой экономической среды. Завод нельзя перенести за одну ночь, если выяснится, что обещанное подключение к сети откладывается или право на участок оспаривается. Капитал, вложенный в здание и оборудование, становится малоподвижным. Чем труднее выйти из проекта, тем важнее предсказуемость условий на входе.

Путь от письма до работающего завода

В Равнинске первое письмо Нины попало в агентство развития. Его руководитель Анна Соколовская не стала обещать, что все процедуры пройдут без задержек. Она назначила координатора и прислала перечень ведомств, с которыми компании предстояло работать. В Меридиане Нину тоже встретили доброжелательно, но каждый следующий вопрос отправляли к новому контактному лицу. Ни один чиновник не был враждебен; просто ответственность оказалась разделена так, что никто не видел весь маршрут целиком.

Хорошая госуслуга не обязательно означает мгновенное решение. Иногда она начинается с простого: человеку объясняют, что делать, кто отвечает и какие документы нужны. Координатор не должен подменять собой независимые органы или обещать исход проверки. Его задача — убрать лиш-

нее блуждание по коридорам и помочь ведомствам обмениваться информацией.

Первой серьёзной проверкой стала земля. Для завода нужны были надёжное право на участок, доступ к дороге и уверенность, что коммуникации действительно подведут. В Равнинске сведения о владельце и обременениях можно было проверить в реестре; договор аренды содержал понятные условия расторжения и компенсации. В Меридиане участок предлагали «закрепить за инвестором», однако документы о прежних правах пришлось бы уточнять отдельно.

Право собственности — это не только защита уже построенного. Оно определяет, готов ли банк кредитовать проект, поставщик — отгружать оборудование с отсрочкой, а предприниматель — вкладываться в обучение работников. Когда договоры исполняются, участники могут планировать не только ближайшую сделку, но и несколько следующих. Когда спор о земле способен лишить компанию актива без ясного способа защиты, горизонт сужается.

Следующий пункт — разрешения на строительство и эксплуатацию. Здесь важно не путать предсказуемость с отсутствием контроля. Заводу нужны нормы пожарной и промышленной безопасности, требования к выбросам, правила обращения с водой и отходами. Эти процедуры могут быть затратными, но защищают работников, жителей и сам бизнес от аварий, штрафов и будущих конфликтов.

Вопрос не в том, сколько печатей стоит на документе. Во-

прос в том, связаны ли требования с реальным риском, опубликованы ли они заранее и одинаково ли применяются к разным компаниям. Если экспертиза проверяет воздействие завода на водоём по ясной методике, это не «бюрократическая помеха», а часть оценки проекта. Если же похожие предприятия получают разные требования в зависимости от доступа к влиятельным людям, это уже не разумное регулирование, а источник неопределённости и несправедливого преимущества.

В Равнинске предстояли общественные слушания. Лейла, представительница жителей района рядом с будущей промплощадкой, пришла не требовать закрытия завода. Её интересовали ночной шум грузовиков, расход воды и обучение местных жителей для новых рабочих мест. Эти вопросы заставили компанию уточнить график перевозок и подготовить программу подготовки техников.

Для Нины это означало дополнительную работу. Но открытая процедура могла предотвратить более дорогой конфликт после начала строительства. Когда жители узнают о проекте только перед въездом техники, даже законное решение может восприниматься как навязанное. Когда их опасения выслушивают заранее и отвечают по существу, появляется шанс согласовать условия, которые проект сможет выполнять, а сообщество — проверять.

Затем выяснилось, насколько убедительно обещание города обеспечить завод электричеством. В Меридиане чинов-

ник показывал письмо о «готовности инфраструктуры». В Равнинске компания получила технические условия, график подключения и проект соглашения с оператором сети. Это ещё не гарантировало идеального исполнения. Но теперь поддержку можно было зафиксировать, причину — запросить, а обязательства — сопоставить с документами.

Государственная способность проявляется именно в таких местах: не в том, как красиво сформулировано обещание, а в том, могут ли ведомства согласовать действия, исполнить решение и исправить сбой. Иногда слабое управление — это не плохой закон, а разрыв между министерством, муниципалитетом и коммунальной службой, каждый из которых формально выполнил свою часть работы.

Когда правила работают не для всех

На встрече в Меридиане Нине предложили ещё одно преимущество: можно было быстро согласовать «особые условия», если проект начнётся в ближайшие месяцы. Никакого нарушения закона не предлагали. Но правила предоставления льгот оставались расплывчатыми, а критерии отбора других компаний были неясны.

Для отдельного инвестора исключение может выглядеть подарком. Для экономики в целом оно способно стать плохим сигналом. Если доступ к преимуществу зависит от переговоров с конкретным чиновником, конкурировать приходится не только ценой, качеством и производительностью. Важным ресурсом становится близость к власти. У компа-

ний, которые не умеют или не хотят вести такие переговоры, меньше шансов войти на рынок. А укоренившиеся игроки могут использовать административные барьеры, чтобы удерживать конкурентов на расстоянии.

Добросовестная конкуренция требует не одинаковых условий для всех проектов, а понятных оснований, по которым условия различаются. Например, временная поддержка может быть оправдана, если проект создаёт обучение кадров, инфраструктуру или знания, которыми воспользуются другие компании. Но критерии должны быть опубликованы, а результат — проверяем. Иначе льгота превращается из инструмента развития в неформальную привилегию.

Не менее важна возможность оспорить решение. Судебная система нужна не только на случай громкого спора между государством и корпорацией. Она поддерживает обычное доверие к договорам: подрядчик верит, что получит оплату; предприниматель знает, что решение ведомства можно проверить; банк оценивает риск не исключительно по личным связям сторон. Важны независимость суда, разумный срок рассмотрения и исполнение решения. Право на обращение, которое заканчивается годами ожидания и неисполненным постановлением, не равно реальной защите.

Нина проверяла это не вопросом «Хороши ли у вас суды?», на который почти всегда отвечают утвердительно, а более практичными: где публикуются судебные решения; сколько обычно длится коммерческий спор; можно ли полу-

читать обеспечительные меры; кто следит за исполнением решения; есть ли независимая административная апелляция? Ни один ответ сам по себе не даёт полного диагноза. Но уклонение от конкретики — тоже информация.

Не среднее время, а разброс

В переговорах постоянно звучали сроки. Меридиан говорил о трёх месяцах. Равнинск — о семи. Однако для инвестиционного решения среднее время может быть менее важным, чем разброс. Если разрешение обычно выдают за четыре месяца, но иногда процесс длится полтора года без понятной причины, компании трудно синхронизировать строительство, поставки и набор персонала.

Поэтому Нина сравнивала не только обещания, но и опыт других заявителей. Она спрашивала компании, которые уже строили заводы в обоих городах: сколько заняла регистрация, сколько раз возвращали документы, какие платежи возникали помимо официальных сборов, удавалось ли получить объяснение отказа. Беседовала она также с подрядчиками и местными жителями. У инвестора, чиновника и сообщества разный взгляд на одну процедуру; для достоверной картины нужны все три.

В Равнинске выяснилось, что формальный процесс действительно дольше, чем обещанный Меридианом минимум. Но сроки обычно соблюдались, а задержки сопровождались письменным объяснением. В Меридиане некоторым компаниям удавалось пройти быстрее; другие ждали заметно дол-

ше, особенно если не знали, к кому обратиться. Такая система могла быть эффективной для тех, у кого были нужные контакты, и дорогой для всех остальных.

Формальный закон и практика — разные слои одной институциональной среды. Проверять нужно оба. Причём важна не только средняя стоимость прохождения процедур, но и то, кому доступен обходной путь и кто несёт последствия задержки.

Маршрут институциональной проверки

Из этой работы Нина составила карту взаимодействий с государством. Такой маршрут полезен не только крупному инвестору: он помогает увидеть, где именно хорошая идея теряет деньги и время.

Этап

Что фиксировать

Первое обращение и регистрация

Кто отвечает; опубликован ли порядок; сколько занимает каждый шаг; нужно ли несколько раз подавать одни и те же сведения

Земля и инфраструктура

Подтверждены ли права и обременения; кто отвечает за коммуникации; есть ли договорные сроки и компенсация за срыв

Разрешения и проверки

Какие требования обязательны; где возможна оценка по усмотрению; публикуются ли критерии и причины отказа

Льготы и государственная поддержка

Есть ли понятные условия отбора; могут ли похожие компании получить ту же поддержку; как проверяется выполнение обещаний

Обжалование и суд

Куда подать жалобу; кто её рассматривает; сколько это обычно занимает; исполняются ли решения

Работа предприятия

Как проходят налогообложение, таможня, найм и плановые проверки; не меняются ли требования задним числом

Для каждого этапа полезно записать не только официальный сбор. Добавьте фактическое время, расходы на консультантов и повторную подготовку документов, стоимость простоя капитала, дополнительные затраты на финансирование и время руководителей. Отмечайте, где решение принимает чиновник по ясным критериям, а где остаётся широкое усмотрение. Записывайте способ обжалования — и проверяйте, работает ли он на практике.

Затем задайте три проверочных вопроса. Что произойдёт, если разрешение задержат? Что, если регламент изменится после вложений? Что, если ведомство или подрядчик не исполнит обязательство? Хорошая институциональная среда не исключает проблем. Она делает понятными последствия, ответственных и способы защиты.

В этой диагностике есть несколько тревожных сигналов: «решим по звонку», повторные запросы одних и тех же бумаг без объяснения, отказ назвать правовое основание решения, обещание ускорить процедуру без письменного обязательства, исключения, доступные только избранным. Хорошие сигналы выглядят менее эффектно: публичные регламенты, единый журнал заявок, письменные решения, ясные сроки, независимая апелляция, проверяемые сведения о земле и последовательное применение норм к новым и действующим компаниям.

Важно и не перепутать предсказуемость с универсальным рецептом. Одна страна может обеспечивать её цифровыми госуслугами, другая — сильной муниципальной администрацией и хорошо организованной системой обжалования. Уровень контроля и набор правил будут зависеть от рисков, отрасли и общественных целей. Качественное управление не означает, что везде должны быть одинаковые законы. Оно означает, что правила понятны, соразмерны и применяются достаточно последовательно, чтобы люди могли планировать и оспаривать ошибки.

Выбор, который видно по последствиям

Совет директоров Нины в итоге выбрал Равнинск. Не потому, что там обещали меньше проверок, и не потому, что чиновники заранее гарантировали успех. Компания выбрала место, где лучше понимала последовательность действий и могла проверить ключевые обещания. Равнинск требовал больше времени на подготовку проекта, зато меньше оставлял на догадки.

Лейла получила график мониторинга шума и расхода воды, а также контакт для сообщений о нарушениях. Анна Соколовская не могла гарантировать, что ни одна процедура не задержится. Зато она отвечала за координацию и фиксировала, где именно возникла проблема. Эти договорённости не сделали стороны друзьями и не сняли все разногласия. Они помогли превратить спорные ожидания в конкретные обязательства.

Сильные институты — не гарантия безошибочной политики и не волшебное средство роста. Их преимущества скромнее и фундаментальнее: меньше решений зависит от случайной встречи; меньше энергии уходит на угадывание правил; больше ресурсов можно направить на оборудование, разработку и обучение; длиннее горизонт планирования. Так возникает доверие — не как красивое чувство, а как практическое ожидание, что обязательства будут исполнены, а решение можно будет проверить.

Нельзя оценивать институциональную среду только по

числу законов, электронных порталов или громких обещаний. Нужно смотреть, что происходит с человеком, который действует по правилам: получает ли он услугу, может ли понять причину отказа, одинаково ли применяются нормы, существует ли реальный способ исправить несправедливость. И полезно помнить, что за экономической конкурентоспособностью стоит не только вопрос о том, что страна производит. Сначала важно понять, способна ли она создавать условия, в которых разные участники могут вкладываться, сотрудничать и спорить без необходимости каждый раз начинать игру заново.

Именно в этом и состоит их экономическая роль: надежные институты не выбирают за страну путь развития и не гарантируют успех, но позволяют принимать долгосрочные решения — инвестировать, обучаться, создавать новое и сотрудничать. Право и качество государственного управления превращают формальные возможности в работающие правила: защищают договоры, ограничивают произвол, обеспечивают доступ к услугам и дают возможность исправлять ошибки. Там, где правила предсказуемы и применяются последовательно, преимущества могут накапливаться; там, где нет, силы и ресурсы уходят на обход барьеров и защиту от неопределенности.

Но понятные и справедливые правила — лишь основа конкурентоспособности, а не готовое преимущество. Они

создают пространство, в котором страна может развивать компетенции, находить перспективную специализацию и связывать компании, образование и инфраструктуру в продуктивные цепочки. Следующий вопрос — как превратить имеющиеся ресурсы в знания, навыки и отрасли, которые укрепляют позиции страны в мировой экономике.

От ресурсов к преимуществам: специализация, компетенции и экономические кластеры

В шесть утра порт уже работает на полную мощность. К причалу подходит судно, на конвейер сыпается руда, гудят тягачи, диспетчеры сверяют графики. Через несколько дней сырьё отправится за океан. А через несколько недель в порт вернутся контейнеры: насосы, датчики, программное обеспечение, запасные части и инженерные услуги. Регион продал то, что лежало под землёй, и купил то, что нужно, чтобы снова добывать и вывозить это богатство.

В таком городе легко увидеть парадокс. На карте он выглядит центром промышленности: здесь месторождения, железная дорога, глубоководный порт и крупные предприятия. Но за пределами нескольких добывающих компаний местный бизнес часто остаётся на обочине. Сложные решения принимают далеко, оборудование проектируют в других странах, а значительная часть прибыли и знаний уходит вслед за экспортным судном.

Представим этот регион собирательным: назовём его Северной бухтой. Его история — не рассказ о неудачном городе и не инструкция по превращению любого месторождения в технологическую долину. Это история о более точном во-

просе: что территория умеет делать сегодня и чему она способна научиться завтра?

Богатство — это начало, а не преимущество

Природный ресурс даёт очевидный стартовый актив: спрос на транспорт, энергетику, ремонт, безопасность и рабочую силу. Но сам по себе он не создаёт инженеров, поставщиков промышленной автоматики или предпринимателей, способных выдерживать конкуренцию. Месторождение — это возможность войти в экономическую деятельность, а не готовая лестница к более высокой производительности.

В Северной бухте добыча даёт работу тысячам людей, порт обеспечивает поток грузов, а ремонтные бригады умеют обслуживать тяжёлую технику. Однако предприятие может десятилетиями закупать почти всё сложное извне. Тогда ресурсный сектор напоминает хорошо освещённую сцену, за которой нет мастерских: зритель видит добычу и экспорт, но не замечает, где создаются ключевые технологии и компетенции.

Важно различать **наличие отрасли** и **наличие способностей**. Наличие отрасли можно посчитать по объёму добычи, числу предприятий и экспорту. Способности видны в другом: умеют ли местные специалисты диагностировать сложные неисправности, могут ли фирмы проектировать надёжные детали, знают ли производители требования международной сертификации, есть ли учебные программы, которые обновляются вместе с технологиями.

Конкурентное преимущество возникает, когда полезные знания становятся устойчивой привычкой территории — на-выком, который фирмы могут применять снова, совершенствовать и переносить в смежную деятельность. Это не только дипломы и чертежи. Часть знаний существует в виде опыта: мастер слышит по звуку, что насос скоро выйдет из строя; логистическая команда знает, как перестроить поток груза после шторма; инженеры умеют согласовать оборудование разных производителей. Такое знание часто называют неявным: его трудно купить отдельно от людей, процессов и совместной работы.

От добычи к компетенциям: цепочка, а не прыжок

Для Северной бухты цепочку возможностей можно представить так:

добыча → обслуживание и ремонт → специализированное производство → инженерные услуги и автоматизация → обучение и прикладные исследования.

Но стрелки здесь не означают, что региону достаточно принять стратегию с пятью красивыми пунктами. Каждый переход требует собственного спроса, кадров, капитала и времени.

Первый реалистичный шаг может быть не в строительстве металлургического гиганта, а в ремонте техники, который сегодня выполняют приглашённые подрядчики. Допустим, местные бригады уже работают с тяжёлыми машинами, умеют сваривать крупные конструкции и знают условия эксплу-

атации. Тогда возможен переход к более сложной диагностике, ремонту насосов, восстановлению деталей или регулярному техническому обслуживанию по контракту.

Следующий уровень — выпуск отдельных компонентов. Для этого мало желания производить «своё». Нужны стандарты, контроль качества, точные станки, испытательные мощности и покупатель, готовый проверить поставщика. Затем могут развиваться интеграция датчиков, мониторинг состояния оборудования, промышленное программное обеспечение и инженерное проектирование. Здесь природный сектор становится заказчиком и учебной площадкой, но не единственным рынком: накопленная компетенция может пригодиться в энергетике, строительстве, водном хозяйстве или портах.

Переработка сырья — важное направление, но не автоматически лучшее. Завод может увеличить местную долю добавленной стоимости, а может оказаться капиталоемким предприятием с небольшим числом рабочих мест, высокой потребностью в энергии и слабой связью с местными поставщиками. Решение зависит от логистики, масштабов производства, экологических требований, стоимости энергии и доступа к рынкам. Иногда для региона выгоднее развивать компетентный сервис, чем построить объект, который будет простаивать без субсидий.

Специализация — это не обещание производить всё самим. Это концентрация ресурсов на ограниченном наборе

видов деятельности, где территория способна стать достаточно хорошей, чтобы покупатели выбирали её не только из-за близости к месторождению. Узкая специализация не обязательно означает зависимость от одного товара. Северная бухта может быть сильна в ремонте промышленного оборудования, управлении сложными грузопотоками и обслуживании энергетической инфраструктуры — и применять эти способности в разных отраслях.

Кластер — это сеть, а не табличка

Слово «кластер» часто появляется раньше, чем сам кластер. На карте обводят промышленную зону, объявляют её центром инноваций — и ждут, что предприятия начнут обмениваться знаниями. Но соседство само по себе сотрудничества не создаёт.

Работающий кластер — это сеть взаимосвязанных фирм и организаций. В ней есть крупные заказчики, которые формулируют требования и открывают поставщикам доступ к закупкам; небольшие компании, способные отвечать за конкретные детали и услуги; учебные заведения, обучающие нужным профессиям; инженеры, которые перемещаются между проектами; лаборатории и центры сертификации; банки и институты, понимающие отраслевые риски. Важны не только связи, но и обратная связь: поставщик узнаёт, почему его деталь не прошла проверку, а заказчик видит, что местная фирма может улучшить продукт, а не просто снизить цену.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.