

# ФОРМУЛА МИРОВОГО ЛИДЕРСТВА:

КАК СТРАНЫ И КОМПАНИИ СОЗДАЮТ  
ПРЕИМУЩЕСТВО В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ



и  
Дмитрий Ветренский

Дмитрий Ветренский

**Формула мирового лидерства:  
Как страны и компании  
создают преимущество  
в глобальной экономике**

«Автор»

2026

## **Ветренский Д.**

Формула мирового лидерства: Как страны и компании создают преимущество в глобальной экономике / Д. Ветренский — «Автор», 2026

Кто лидер мировой экономики: страна с крупнейшим ВВП, государство с самым высоким ВВП на душу населения или экономика, создающая технологии и контролирующая ключевые звенья цепочек поставок?

Единого ответа нет: преимущество складывается из производительности, компетенций, качества управления, инноваций и доступа к рынкам. «Формула мирового лидерства» показывает, как эти факторы работают вместе: от специализации и развития талантов до внедрения технологий, выхода на рынки и управления рисками. Это практическая система, которая помогает находить ограничения, выбирать приоритеты и превращать ресурсы в ценность, сохраняя устойчивость и конкуренцию. Для руководителей, предпринимателей и аналитиков, которым важно понимать, почему одни оказываются впереди. Книга поможет оценивать преимущества, замечать уязвимости и превращать стратегию в действие. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

## Содержание

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Лидерство в мировой экономике: что именно мы измеряем                       | 6  |
| Карта глобальной конкуренции: страны, компании и цепочки создания стоимости | 12 |
| Национальные модели роста: институты, стратегия и качество управления       | 17 |
| Производительность и специализация: путь к высокой добавленной стоимости    | 22 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                           | 26 |

**Дмитрий Ветренский**  
**Формула мирового лидерства:**  
**Как страны и компании создают**  
**преимущество в глобальной экономике**

**Формула мирового лидерства: Как страны и компании создают преимущество в глобальной экономике**

*Дмитрий Ветренский*

## **Лидерство в мировой экономике: что именно мы измеряем**

В переговорной комнате на большом экране горят три таблицы. На первой лидирует страна с самым большим валовым внутренним продуктом. На второй — небольшая экономика с одним из самых высоких показателей ВВП на душу населения. На третьей впереди государство, которое много инвестирует в исследования и выпускает сложную промышленную продукцию.

— Значит, лидер — первый, — говорит экономист, показывая на общий объём экономики.

— Нет, — возражает аналитик по уровню жизни. — Посмотрите на доходы на человека.

— А вы посмотрите на технологии и экспорт, — вступает третий. — Экономика должна уметь не только много производить, но и создавать то, чего другие пока не умеют.

Они спорят не потому, что кто-то ошибся в арифметике. Каждый смотрит на своё табло — и отвечает на свой вопрос. Проблема начинается, когда один ответ объявляют окончательным.

Мировое лидерство часто обсуждают так, будто существует единый пьедестал: одна страна на первом месте, другая на втором, остальные позади. Но экономика не соревнование с одной финишной чертой. Это скорее сложный автомобиль с несколькими приборами: скорость, запас топлива, температура двигателя, состояние тормозов. Можно разогнаться быстрее всех и при этом не заметить, что заканчивается топливо. Можно иметь мощный двигатель, но не уметь управлять машиной на скользкой дороге.

Поэтому первый вопрос звучит не «кто лидирует?», а «в чём именно мы ищем преимущество?».

### **Одна цифра — один ответ**

Валовой внутренний продукт измеряет рыночную стоимость товаров и услуг, произведённых в стране за определённый период. Это полезный показатель масштаба: он помогает понять, сколько ресурсов экономика в целом способна мобилизовать, насколько велик её внутренний рынок и каков потенциальный вес на международной арене.

Но ВВП не отвечает на вопрос, насколько благополучно живёт средний житель. Для этого обычно смотрят на ВВП на душу населения, доходы домохозяйств, потребление, здоровье и другие показатели качества жизни. И здесь появляется важная оговорка: среднее — не то же самое, что типичный результат. Если небольшой группе досталась большая доля доходов, средний показатель может расти быстрее, чем благосостояние большинства. Поэтому полезно сравнивать средний доход с медианным — доходом человека или домохозяйства посередине распределения, — а также смотреть на бедность и региональные различия.

Даже ВВП на душу населения требует аккуратного чтения. ВВП делится на число жителей, но не показывает, как распределены доходы и кому в итоге достаются произведённые средства. Кроме того, ВВП учитывает производство внутри страны, а национальный доход — в том числе доходы, полученные резидентами из-за рубежа, с поправкой на доходы, ушедшие нерезидентам. Для небольших экономик с крупными международными компаниями эта разница может быть существенной.

Люксембург часто приводят как наглядный пример экономики с очень высоким ВВП на душу населения. Это реальное свидетельство высокой производительности и богатства, но не доказательство того, что такая страна превосходит крупную экономику по масштабу рынка, военному потенциалу, числу исследовательских центров или широте промышленной базы. Важен и трансграничный труд: люди могут жить в соседней стране, а производить часть добав-

ленной стоимости в Люксембурге. Сам показатель от этого не становится «неправильным» — просто он отвечает на конкретный вопрос и не подменяет остальные.

Сравнение ВВП по рыночным курсам и по паритету покупательной способности тоже решает разные задачи. Первый вариант полезнее, когда речь идёт о международных финансовых потоках и возможностях покупать за рубежом. Второй корректирует различия в ценах и лучше подходит для сопоставления внутреннего объёма товаров и услуг. Ни один не является универсально «настоящим» ВВП: выбор зависит от задачи.

То же правило действует для других популярных чисел. Большая доля экспорта в экономике ещё не доказывает, что страна обладает сильнейшими технологиями: экспорт может быть сосредоточен на сырье, отдельном товаре или реэкспорте. Множество патентов не гарантирует, что исследования превратятся в востребованные продукты и прибыльные компании. А быстрый рост в один год не обязательно означает долгосрочное преимущество: он может отражать восстановление после спада, изменение цен или разовый скачок спроса.

Показатель — это не приговор и не готовый вывод. Это инструмент, который становится содержательным, когда мы знаем, что именно он измеряет.

### **Лидерство как профиль преимуществ**

Полезнее представлять лидерство не как место в единой таблице, а как профиль сильных и слабых сторон. Одна страна может превосходить соперников по размеру рынка и финансовой глубине, другая — по качеству инфраструктуры и подготовке специалистов, третья — по узкой технологической области или способности быстро перестраивать производство.

Такой профиль не обязательно удобен для телевизионной графики. Зато он гораздо ближе к реальности. Международное преимущество редко находится в одном показателе: оно возникает из сочетания масштаба, производительности, навыков, технологий, институтов и доступа к рынкам. И это сочетание меняется со временем.

Для начала сравнения важно разделить несколько измерений.

**Масштаб** — общий объём производства, размер внутреннего рынка, численность населения, финансовые ресурсы. Он важен, когда речь о способности поддерживать крупные инвестиции, влиять на условия торговли или выдерживать внешние потрясения. Но масштаб сам по себе ничего не говорит об эффективности использования ресурсов и качестве жизни.

**Эффективность** — сколько стоимости создаётся на одного работника или за час труда. Производительность помогает понять, насколько хорошо экономика превращает труд, капитал, знания и энергию в результат. Однако средняя производительность по стране может скрывать огромную разницу между современными высокотехнологичными компаниями и малоэффективными отраслями. А высокая производительность не гарантирует, что её плоды равномерно распределены.

**Сложность экономики** — разнообразие производимых товаров и услуг и способность выпускать продукцию, требующую редких компетенций, технологий и связей между компаниями. Экспорт сложного оборудования может свидетельствовать о развитой промышленной базе. Но сложность не тождественна благополучию: важно, сколько добавленной стоимости остаётся внутри страны, кто получает доходы и насколько востребована такая продукция в будущем.

**Человеческий капитал** — знания, навыки, здоровье и способность людей работать, учиться и адаптироваться. Уровень образования важен, но дипломы сами по себе не рассказывают, умеют ли выпускники решать производственные задачи, доступны ли качественные школы в разных регионах и может ли бизнес использовать накопленные знания.

**Инновации** — не только создание идей, но и превращение их в процессы, продукты и новые рынки. Исследовательские расходы и патенты дают часть картины; важны также коммерциализация, внедрение технологий, рост производительности и способность компаний масштабировать успешные решения.

**Устойчивость** — способность выдерживать потрясения, адаптироваться и восстанавливаться. Она зависит не только от запасов и собственного производства, но и от диверсификации поставщиков, надёжности институтов, финансовой устойчивости, энергетической системы и качества управления. Полная самодостаточность может оказаться дорогой и неэффективной. Иногда надёжнее иметь несколько разных внешних поставщиков, чем производить всё внутри страны.

Наконец, есть **благополучие и распределение результатов**. Это не просто дополнение к «настоящей» конкурентоспособности. Здоровые и образованные люди, доверие к институтам и широкий доступ к возможностям влияют на способность экономики поддерживать рост. ВВП может расти, а доходы большинства — отставать; занятость может быть высокой, но возможности оставаться неравными.

### **Панель приборов лидерства**

Табло не обязано сводить всё к одному баллу. Сначала оно должно показать, что именно мы видим — и чего не видим. Для предварительной диагностики подойдёт такая панель:

#### **Измерение**

##### **На какой вопрос отвечает**

##### **Возможные показатели**

##### **Чего не показывает показатель сам по себе**

##### **Масштаб**

Насколько велика экономика и каков её общий ресурс?

ВВП в сопоставимых ценах; ВВП по ППС; размер внутреннего рынка

Производительность, распределение доходов, качество жизни

##### **Эффективность**

Сколько результата создаётся имеющимися ресурсами?

Производительность труда; выпуск на отработанный час; динамика производительности

Условия труда, различия между отраслями, кто получает созданный доход

##### **Сложность экономики**

Насколько разнообразны компетенции и производимая продукция?

Диверсификация экспорта; доля продукции с высокой добавленной стоимостью; показатели экспортной сложности

Устойчивость спроса, прибыльность отраслей, локальная доля стоимости

##### **Человеческий капитал**

Насколько люди готовы продуктивно работать и учиться?

Навыки; здоровье; образовательные результаты; участие в обучении взрослых

Качество применения знаний, неравенство доступа, утечку специалистов

##### **Инновации**

Умеет ли экономика создавать и внедрять новое?

Исследовательские расходы; патенты; внедрение цифровых технологий; рост молодых компаний

Коммерческий успех, общественную пользу, качество и влияние изобретений

##### **Устойчивость**

Сможет ли экономика выдержать сбой и приспособиться?

Диверсификация поставщиков; долговая и финансовая устойчивость; энергетическая обеспеченность

Неожиданные риски, цену резервов, готовность институтов к кризису

Благополучие и распределение

Доходят ли результаты роста до людей?

Медианный доход; бедность; занятость; доступность медицины и образования

Все аспекты благополучия, неформальные доходы и различия внутри групп

Панель полезна именно тем, что не обещает мгновенного ответа. Она заставляет задавать следующие вопросы. Например, если страна экспортирует много высокотехнологичной продукции, стоит выяснить, какая часть её стоимости создаётся внутри страны, сколько компонентов импортируется и кто владеет ключевыми технологиями. В международной торговой статистике экспорт обычно учитывается по полной стоимости товара. Если внутри страны собрали сложный продукт из большого числа зарубежных компонентов, валовая стоимость экспорта может заметно превышать локальный вклад.

Число патентов тоже требует контекста. Разные отрасли патентуют с разной интенсивностью, а компании используют интеллектуальную собственность по-разному. Один патент может защищать принципиально важную технологию, а десятки других — небольшие усовершенствования. Поэтому полезно сочетать количество заявок с оценкой их значимости, лицензированием, появлением новых продуктов и внедрением решений в производство.

### **Как собрать честное сравнение**

Перед тем как открывать таблицы, сформулируйте, какое решение должно поддержать сравнение. Один и тот же набор данных не годится для всех вопросов: правительство может оценивать устойчивость критических поставок, компания — выбор места для инвестиций, а инвестор — потенциал конкретной отрасли. Если вопрос расплывчатый, итоговое ранжирование почти неизбежно начнёт отражать предпочтения составителя.

Используйте эту последовательность.

**1. Назовите предмет сравнения.** Сопоставляете страны, отрасли или отдельные компании? Сравняете экономики целиком или, например, способность выпускать медицинское оборудование? Уточните географический охват и единицу анализа.

**2. Сформулируйте цель.** Что значит лидерство именно в вашей задаче: большой рынок, низкие издержки, надёжные поставки, передовые технологии или высокий уровень жизни? Не выбирайте метрики до того, как появился ответ.

**3. Задайте временной горизонт.** Для краткосрочного решения могут быть важны текущие цены, запасы и колебания спроса. Структурные преимущества требуют наблюдений за рядом лет. Один год способен рассказать о цикле, но редко — о долгосрочной способности учиться и адаптироваться.

**4. Выберите ограниченный набор показателей.** Начните с нескольких индикаторов для каждого важного измерения, а не с десятков чисел. Для каждого запишите, на какой вопрос он отвечает и чего не показывает. Если показатель не помогает проверить выбранную гипотезу, не включайте его «на всякий случай».

**5. Проверьте сопоставимость данных.** Уточните годы, методы расчёта, цены, валюту и охват. ВВП может пересматриваться; данные о производительности, образовании и патентах выходят с разной задержкой. Иногда отсутствие свежего числа ошибочно принимают за отсутствие риска, а не за недостаток информации.

**6. Разделите факт и толкование.** «Производительность выросла» — утверждение о данных. «Это доказывает превосходство модели» — интерпретация, для которой нужны

дополнительные основания. Запишите обе части отдельно, а затем проверьте, нет ли других объяснений.

**7. Посмотрите на распределение и уязвимости.** Кто выигрывает от роста? Зависит ли результат от нескольких предприятий, одного экспортного товара или узкого круга поставщиков? Средний показатель может выглядеть здоровым, пока отдельные регионы, группы работников или критические отрасли испытывают трудности.

**8. Проверьте вывод альтернативной метрикой.** Если лидер меняется при переходе от ВВП на душу населения к медианному доходу или от валового экспорта к внутренней добавленной стоимости, это не обязательно означает, что расчёт испорчен. Скорее всего, обнаружилось важное различие между вопросами.

Только после этого можно решать, объединять ли показатели в общий индекс. Сводный рейтинг бывает удобен для общения, но весовые коэффициенты в нём — не природные константы. Если автор придаёт инновациям двойной вес, это его аналитическое решение, а не объективный закон мировой экономики. Показывайте веса, пороги и исходные данные. Ещё лучше — представить несколько вариантов результата при разных разумных весах. Если «победитель» меняется от небольшого сдвига коэффициентов, перед нами хрупкий вывод, а не бесспорное лидерство.

#### **Упражнение: составьте своё табло**

Выберите конкретный вопрос. Например: «Какая экономика лучше подготовлена к привлечению производства аккумуляторов в ближайшие десять лет?» Не «какая страна сильнее вообще», а какая — для определённой отрасли, цели и горизонта.

Заполните панель минимум шестью строками. Для каждой укажите один или два показателя, источник данных, год и оговорку. Например, наличие квалифицированных специалистов важно для отрасли, но число выпускников инженерных специальностей не покажет, есть ли у них практический опыт и готовы ли компании их нанимать. Доступ к энергии важен, но общий объём генерации ничего не скажет о цене, надёжности сети и её способности обслужить новые заводы.

Затем отметьте для каждого измерения направление изменения: улучшение, ухудшение или отсутствие ясного тренда. Не пытайтесь немедленно выставить итоговый балл. Сначала проверьте, какие преимущества устойчивы, какие зависят от внешних условий, а какие видны только при одном способе расчёта. В конце сформулируйте вывод в двух предложениях: где обнаружено преимущество и какое важное ограничение не позволяет объявить его безусловным.

Это упражнение полезно и при сравнении компаний. Большой оборот не означает высокой производительности, число патентов — умения выводить продукты на рынок, а доля рынка — способности сохранять позиции после технологического сдвига. Принцип остаётся тем же: сначала задача, затем показатели, потом вывод.

#### **Победителя выбирает вопрос**

Экономика может быть крупной, но не самой производительной; богатой в среднем, но неравной; инновационной, но уязвимой к сбою в цепочке поставок. Эти характеристики не отменяют друг друга. Они и составляют профиль страны — профиль, который меняется вместе с технологиями, демографией, решениями компаний и международной средой.

Поэтому спрашивать, кто безусловно лидирует в мировой экономике, — всё равно что просить приборную панель назвать лучшего водителя. Панель может показать скорость, расход топлива и температуру двигателя. Но сначала нужно решить, куда едет машина и какой маршрут предстоит пройти.

Надёжное сравнение начинается не с поиска первого места, а с точного вопроса. Затем выбираются показатели, подходящие этому вопросу, учитываются время и распределение результатов, проверяются ограничения данных. И только после этого можно говорить о пре-

имуществе — не как о вечном титуле, а как о проверяемой способности лучше справляться с определённой задачей.

## **Карта глобальной конкуренции: страны, компании и цепочки создания стоимости**

В 7:12 утра человек достаёт из футляра беспроводные наушники. Через секунду они уже связаны со смартфоном, а ещё через минуту голосовой помощник отвечает на вопрос о погоде. Для владельца это один предмет. Для мировой экономики — целый маршрут: исследование привычек пользователей, акустическая инженерия, разработка программного обеспечения, добыча и переработка материалов, выпуск микросхем и аккумуляторов, сборка, доставка, реклама, продажи и обслуживание.

На корпусе может быть написано название одной страны. Бренд зарегистрирован в другой. Главный офис компании находится в третьей. Компоненты прибыли из нескольких регионов, а окончательная сборка состоялась ещё где-то. И всё же ни одна из этих отметок сама по себе не отвечает на главный вопрос: кто здесь действительно создал и присвоил наибольшую ценность?

Привычная карта мира показывает границы государств. Карта конкуренции должна показывать ещё и границы контроля, компетенций, доходов и рисков. Эти границы редко совпадают.

### **Один продукт — много игроков**

Рассмотрим учебный пример — беспроводные наушники Auralis. Это вымышленный составной кейс: название, компании и маршрут придуманы для анализа. Указанные ниже страны иллюстрируют возможное распределение задач, но не описывают происхождение деталей какой-либо реальной модели.

Идея возникает после изучения жалоб покупателей: наушники неудобно носить долго, они плохо переключаются между устройствами, а при разговоре шум улицы заглушает голос. Команда исследователей собирает интервью, анализирует отзывы и превращает жалобы в требования к продукту. Затем инженеры разрабатывают акустическую систему, промышленный дизайн и алгоритмы шумоподавления. Программисты создают приложение и прошивку. Поставщики выпускают микросхемы, аккумуляторы, динамики и корпуса. Контрактный производитель собирает всё в единое устройство. Дистрибьюторы и цифровые платформы находят покупателей. После продажи продукт продолжает жить в обновлениях, гарантийном ремонте и службе поддержки.

В условном маршруте Auralis исследовательская и дизайнерская команда работает в Финляндии, приложение создаётся в США, ключевая микросхема проектируется компанией в Тайване, аккумуляторный элемент поставляет фирма из Южной Кореи, а сборка выполняется во Вьетнаме. Материалы закупаются через сеть поставщиков в нескольких регионах; продажи идут через интернет-платформы и розничные сети в десятках стран.

Где сделаны эти наушники? На этот вопрос нет одного точного ответа. Если иметь в виду место окончательной сборки — это Вьетнам. Если искать происхождение интеллектуальной архитектуры — ответ будет другим. Если спрашивать, кто удерживает отношения с покупателем и решает, какая функция появится в следующем поколении, придётся смотреть на владельца бренда, программной платформы и каналов продаж.

Вот почему надпись «Сделано в...» — лишь одна координата, а не карта.

### **Четыре уровня конкуренции**

Чтобы карта стала полезной, нужно различать четыре уровня, которые в публичных дискуссиях часто смешивают.

**Страна** задаёт часть условий работы: качество инфраструктуры, доступность квалифицированных специалистов, предсказуемость правил, стоимость и надёжность энергии, возмож-

ности финансирования, связи с внешними рынками. Но государство не производит продукт в одиночку и не гарантирует, что местные компании получают самую выгодную часть его стоимости.

**Компания** объединяет людей, технологии, капитал и решения. Она определяет, какие задачи выполнять внутри, какие поручить подрядчикам, кому передать доступ к данным, где размещать производство и кто будет отвечать за отношения с покупателем. Две компании в одной стране могут добиться совершенно разных результатов, потому что по-разному строят компетенции и управляют зависимостями.

**Цепочка создания стоимости** связывает специализированных участников. Один проектирует микросхему, другой производит её, третий собирает устройство, четвёртый доставляет, пятый продаёт. Конкуренция происходит не только между странами или отдельными фирмами, но и между такими связанными системами: кто быстрее, надёжнее и выгоднее превращает знания и материалы в решение для клиента.

**Экосистема** поддерживает эту систему связей. В неё входят университеты, поставщики оборудования, логистические компании, лаборатории сертификации, банки, инвесторы, профессиональные сообщества и регуляторы. Экосистема помогает распространять навыки и находить партнёров — или, наоборот, тормозит развитие, если нужных специалистов и организаций не хватает.

Эти уровни не конкурируют друг с другом за объяснение. Они дополняют его. Сильная страна может дать фирме талантливых инженеров, но не создать за неё эффективную бизнес-модель. Компания может владеть брендом, но зависеть от единственного поставщика критической детали. А производственный кластер может выпускать тысячи компонентов, не контролируя ни стандарт, ни конечный рынок.

#### **Карта стоимости: восемь остановок**

Разложим маршрут Auralis на этапы. В последнем столбце отмечены не только уязвимости, но и узлы, от которых может зависеть контроль над всей системой.

#### **Этап**

##### **Участники и возможная география**

##### **Где создаётся ценность**

##### **Уязвимость или точка контроля**

##### **Исследования**

Команда бренда, аналитики, тестовые группы

Понимание потребностей, выбор проблемы, за решение которой заплатят

Ошибочная постановка задачи; зависимость от доступа к данным пользователей

##### **Проектирование**

Инженерные бюро, дизайнеры, разработчики

Акустическая архитектура, удобство, энергоэффективность, интеграция компонентов

Утечка знаний; потеря ключевых специалистов; права на разработки

##### **Компоненты**

Проектировщики микросхем, производители чипов и аккумуляторов, поставщики материалов

Точность, надёжность, вычислительные возможности, срок службы

Единственный поставщик; длительная замена; экспортные ограничения

##### **Производство**

#### Контрактный сборщик и сеть субподрядчиков

Стабильное качество, выход годных изделий, скорость масштабирования

Сбой площадки, нехватка оборудования или специалистов, слабая прослеживаемость

#### Логистика

Перевозчики, склады, брокеры, страховые компании

Доставка в нужное место и время, управление запасами

Перегрузка маршрутов, задержка на границе, резкий рост расходов

#### Бренд и стандарты

Владелец бренда, разработчик платформы, органы сертификации

Доверие, узнаваемость, совместимость, право доступа на рынки

Репутационный кризис; изменение стандартов; зависимость от чужой платформы

#### Продажи

Розничные сети, маркетплейсы, операторы связи, собственный интернет-магазин

Доступ к покупателю, ассортимент, цена, данные о спросе

Комиссии, алгоритмы платформ, потеря полки или аудитории

#### Сервис

Ремонтные сети, служба поддержки, разработчики обновлений

Продление срока службы, удержание клиентов, обратная связь для новых моделей

Нехватка деталей; слабое послепродажное обслуживание; потеря доверия

У таблицы есть важное свойство: она не отвечает заранее, какой этап «самый ценный». Она помогает задать проверяемые вопросы. Кто принимает решения? Кому принадлежат разработки? Кто может заменить поставщика — и за сколько времени? У кого данные о реальном использовании продукта? Кто управляет ценой и доступом к покупателю?

Значение позиции зависит от продукта и момента. Сборка может быть критически важна, если качество и скорость выпуска определяют успех модели. Но большой объём сборки не обязательно означает большой контроль над рынком. Проектировщик ключевой микросхемы способен влиять на характеристики устройства, а владелец операционной системы — на правила совместимости. Бренд может диктовать условия поставщикам, если покупатели ищут именно его. Цифровая платформа может контролировать поток клиентов, даже не производя сам товар.

И наоборот: «высокотехнологичный» этап не всегда автоматически приносит наибольшую прибыль. Патент можно не суметь коммерциализировать; бренд — потерять; канал продаж — закрыть для конкурента; дорогую разработку — вытеснить более дешёвым решением. Ценность создаётся не только сложностью технологии, но и способностью превратить её в доход и удержать позицию.

В экономике часто используют образ «улыбки стоимости»: исследования и проектирование на одном конце цепочки, бренд и продажи на другом, массовое производство — между ними. Такая картина напоминает, что интеллектуальные и рыночные функции нередко получают больше прибыли, чем стандартизированная сборка. Но это не закон природы. Кривая меняется от отрасли к отрасли, а её форма зависит от дефицита компетенций, конкуренции, спроса, капиталоемкости и способности участников диктовать условия.

#### **Следите не за одной линией, а за четырьмя потоками**

Обычная схема поставок показывает, куда движутся детали. Полная карта должна отслеживать как минимум четыре потока.

**Материалы и компоненты.** Откуда поступает сырьё? Кто превращает его в деталь? Сколько есть альтернативных источников? Иногда поставщик второго уровня — тот, кого конечный бренд почти не знает, — оказывается единственным производителем незаметного, но критически важного компонента.

**Знания.** Где создаются чертежи, алгоритмы, программный код и производственные навыки? Кому принадлежат права? Кто умеет исправить дефект без согласования с главным офисом? Передача технической документации — не то же самое, что передача способности самостоятельно улучшать продукт.

**Деньги.** Кто получает оплату и какую часть? Выручка бренда не равна доходу каждой страны, где делался продукт. В международной статистике стоимость готового товара при пересечении границы может учитываться целиком, хотя его компоненты ранее уже пересекали другие границы. Поэтому валовой экспорт не показывает всю картину внутренней и иностранной добавленной стоимости. Для её анализа существуют международные таблицы «затраты — выпуск» и базы TiVA, развиваемые, в частности, ОЭСР совместно с партнёрами. Они помогают отделить стоимость, созданную внутри страны, от стоимости импортированных промежуточных товаров и услуг.

**Риски.** Кто несёт убыток, если поставка сорвётся, продукт придётся отозвать, курс валюты изменится или спрос резко упадёт? Риск нередко распределён неравномерно: производитель вкладывается в оборудование и запасы, работники зависят от одного крупного заказчика, а владелец бренда может менять поставщиков. Карта, показывающая только доходы, но не риски, похожа на бухгалтерский баланс без обязательств.

Особенно полезно различать **создание стоимости, получение дохода и контроль**. Эти вещи связаны, но не совпадают. Поставщик может технически создавать незаменимую деталь, но иметь слабую переговорную позицию. Бренд может получать высокую маржу благодаря доверию покупателей, хотя не владеет заводами. Страна может экспортировать готовую продукцию, но значительная часть её стоимости уйдёт зарубежным владельцам технологий, компонентов или торговых платформ.

### **Как составить карту своей отрасли**

Карта становится инструментом управления, когда её можно обновить и использовать для решения конкретного вопроса. Например: где стране стоит развивать новые компетенции? Насколько устойчива компания к перебою? Почему местные поставщики мало зарабатывают? Ответы начнутся с последовательной работы.

**1. Выберите продукт и точный вопрос.** Не картируйте «электронику вообще». Возьмите беспроводные наушники, автомобильный датчик или медицинский прибор. Уточните, что именно хотите понять: распределение дохода, зависимость от импорта, экспортный потенциал или уязвимость к сбоям.

**2. Разбейте продукт на этапы.** Используйте маршрут от исследований до сервиса. Не пропускайте программное обеспечение, сертификацию, упаковку, маркетинг и ремонт: невидимый на первый взгляд этап может оказаться стратегическим.

**3. Назовите реальных участников.** Указывайте не только страну, но и тип организации: производитель, разработчик, подрядчик, дистрибьютор, лаборатория. Если данных нет, пометьте пробел, а не заполняйте его догадкой.

**4. Для каждого узла выясните, что именно он контролирует.** Это может быть патент, ноу-хау, производственная оснастка, доступ к сырью, программный интерфейс, сертификат, данные о покупателях, стандарт или канал продаж. Задайте простой тест: если этот узел исчезнет, сможет ли продукт продолжить выпуск и кто сможет его заменить?

**5. Оцените создаваемую и удерживаемую стоимость.** Смотрите не только на объём производства. Изучите стоимость закупок, производительность, оплату труда, местную добавленную стоимость, прибыльность, права на интеллектуальную собственность и возможности

перехода к более сложным задачам. Сравнивайте одинаковые единицы и период: выручку одного участника нельзя напрямую сопоставлять с зарплатами работников всей отрасли.

**6. Нанесите на карту зависимости и риски.** Отметьте единственных поставщиков, длинные сроки замены, концентрацию производства, критические транспортные маршруты, юридические ограничения и нехватку специалистов. Различайте частоту сбоев и тяжесть последствий: редкий сбой в незаменимом узле может быть опаснее частой задержки, которую легко компенсировать.

**7. Найдите возможный переход вверх по компетенциям.** Это не всегда означает перенос всей цепочки внутрь страны. Иногда разумнее развить испытательные лаборатории, дизайн, специализированное оборудование, программное обеспечение, сервис или производство одного критического компонента — и встроить его в международную сеть на более выгодных условиях.

Чтобы проверить карту, спросите нескольких участников одну и ту же вещь: «Что вы делаете, что трудно заменить?» Ответы покажут не только официальную структуру отрасли, но и её фактическую иерархию. Затем сравните эти ответы с контрактами, сроками поставок, патентами, данными о занятости и доступной статистикой. Несовпадение между заявлениями и реальными зависимостями часто и есть самое интересное место на карте.

### **Практическое упражнение: карта одной отрасли**

Выберите продукт, которым вы пользовались на этой неделе: кофемашину, велосипед, смартфон, упаковку лекарства. Начертите восемь этапов из таблицы Auralis и для каждого впишите пять пунктов: участник, страна или регион, ключевая компетенция, источник дохода, главная уязвимость.

Затем выделите цветом три типа узлов:

- те, без которых продукт невозможно произвести;
- те, без которых его невозможно продать;
- те, которые позволяют участнику менять правила для остальных.

Не заполняйте пробелы уверенными предположениями. Если неизвестно, кому принадлежат данные или патент, запишите это как вопрос для проверки. В международной конкуренции незнание критического узла — тоже уязвимость.

Наконец, сформулируйте один вывод о стране, один о компании и один о цепочке. Например: «Страна располагает квалифицированными инженерами, но не хватает испытательной инфраструктуры»; «Компания владеет брендом, однако зависит от единственного поставщика микросхем»; «Цепочка быстро масштабирует выпуск, но слабо контролирует сервис и пользовательские данные». Такой вывод полезнее общего утверждения, будто отрасль «сильная» или «слабая».

Карта не должна превращаться в красивый плакат с флажками. Её задача — обнаруживать рычаги. Если местная сборка растёт, а проектирование, оборудование, права и доступ к покупателю остаются вне страны, один показатель экспорта может создать впечатление укрепления, не показывая всей картины. Если же страна осваивает редкую компетенцию, развивает поставщиков и связывает производство с инженерным знанием, её роль в цепочке может меняться даже без громкого перехода к выпуску конечного продукта.

В мировой экономике выигрывает не обязательно тот, чьё название стоит на упаковке или чей завод выпускает больше всего единиц. Важнее выяснить, кто понимает потребность клиента, принимает ключевые технические решения, управляет стандартом, выдерживает сбой и сохраняет доступ к рынку. Страны создают условия, компании организуют деятельность, цепочки соединяют специализацию, а экосистемы делают сотрудничество возможным. Чтобы понять, почему одни страны способны укреплять эти позиции, а другие застревают на периферии цепочек, нужно перейти от карты участников к устройству национальной модели: институтам, стратегии и качеству управления.

## **Национальные модели роста: институты, стратегия и качество управления**

В понедельник утром совет директоров международной компании получает два почти одинаковых предложения. Две страны приглашают открыть завод: предлагают налоговые льготы, землю в промышленном парке, выпускников технических колледжей и доступ к крупным рынкам. На презентациях условия выглядят равноценными.

Затем консультант показывает детали. В первой стране подключение к электросети обычно занимает несколько недель, а таможенные правила можно проверить заранее. Во второй срок подключения зависит от того, какое ведомство первым подпишет заявку; нужное разрешение иногда трактуют по-разному в соседних регионах. В одной стране спор с поставщиком можно разрешить в понятные сроки. В другой победа в суде ещё не гарантирует быстрого исполнения решения.

Компания выбирает не только зарплаты, участок и налоговую ставку. Она выбирает степень неопределённости, с которой придётся жить годами. Объявленная стратегия привлечения инвестиций становится преимуществом лишь тогда, когда за ней стоит работающая система правил, ведомств, навыков и обратной связи.

Именно здесь начинается разговор о национальных моделях роста. Не с вопроса «какую отрасль назначить приоритетной?», а с более трудного: почему одни стратегии воплощаются в заводах, экспорте и новых компетенциях, а другие остаются презентациями?

### **Стратегия — это обещание. Институты — способ его выполнить**

Стратегия развития формулирует выбор: на какие рынки выходить, какие компетенции наращивать, куда направлять инвестиции. Институты определяют, насколько участники могут этот выбор понять и исполнить. Это не только суды, министерства или законы. Это также устойчивые ожидания: изменят ли правила без предупреждения, получит ли компания обещанное подключение, будет ли конкурс действительно открытым, услышит ли правительство сигнал о неудаче.

Поэтому важно различать правило и его исполнение. В стране может существовать закон о конкуренции, но доступ к закупкам останется закрытым для новых поставщиков. Может быть принята программа профессионального образования, но учебные планы будут оторваны от того, что предприятиям нужно на практике. Может появиться стратегия экспорта, но производитель годами не сможет предсказать стоимость перевозки или получить валюту для закупки оборудования.

Показатели из предыдущих глав помогают увидеть, где создаётся стоимость и кто контролирует ключевые знания или доступ к покупателю. Теперь возникает следующий вопрос: какие условия позволяют наращивать эти преимущества внутри страны? Ответ не сводится к одному рецепту. Но есть функции, без которых стратегии обычно буксуют: предсказуемость правил, действенная конкуренция, устойчивые финансы, пригодные для экономики навыки, компетентная администрация и способность государства учиться.

### **Сравнение без мифа об одинаковых стартовых условиях**

Южную Корею и Гану нередко сравнивают, говоря о траекториях развития во второй половине XX века. Обе страны относились к бедным экономикам и имели большие амбиции; обе стремились расширить образование, инфраструктуру и производство. Но это не были близнецы, случайно попавшие в разные эксперименты. Южная Корея пережила разрушительную войну и находилась в особой геополитической ситуации; Гана опиралась, в частности, на экспорт какао и сталкивалась с уязвимостью, связанной с зависимостью от сырьевых доходов. Различались история, внешняя поддержка, структура экономики и политические условия.

Поэтому сравнение не доказывает, что одна-единственная политика объясняет весь разрыв. Оно показывает, как целые связки решений и возможностей государства могут усиливать друг друга — или мешать друг другу.

**Вопрос**  
**Южная Корея**  
**Гана**

На чём строился один из ключевых поворотов  
Развитие промышленного экспорта и выход на внешние рынки  
Инвестиции в развитие страны на фоне значительной роли сырьевого экспорта

Что помогало или ограничивало выполнение замысла  
Государственная координация, расширение образования, поддержка фирм с ориентацией на экспортные результаты  
Зависимость от колебаний экспортных доходов, политическая нестабильность и смена экономического курса

Чему учит пример  
Поддержка отраслей может стимулировать рост, если связана с требованиями и результатами  
Амбициозные планы уязвимы, если внешние шоки и внутренняя нестабильность сужают пространство для последовательной политики

Какую оговорку нельзя забывать  
Рост сопровождался авторитарным управлением, ограничением прав работников и концентрацией экономической власти  
Трудности не объясняются культурой или «нежеланием развиваться»; важны исторические условия, внешние потрясения и качество решений

В Южной Корее государство не просто называло отрасли приоритетными. Оно участвовало в координации инвестиций, расширяло доступ к образованию и поддерживало компании, стремившиеся к внешним рынкам. Важна оговорка: поддержку отдельных предприятий нужно отличать от безусловной защиты. Когда фирмы получают доступ к ресурсам, но не сталкиваются с требованиями повышать эффективность, политика рискует превратиться в субсидирование влиятельных игроков. Корейский опыт включал и такую опасность: крупные корпорации получили значительную власть, а быстрый рост имел социальную цену.

В Гане развитие осложняли не только внутренние решения, но и колебания цен на экспортируемое сырьё, ограниченность валютных поступлений и политические перемены, затруднявшие долгосрочное планирование. Когда государственные доходы резко меняются, сложнее устойчиво финансировать импорт оборудования, инфраструктуру и образование. Когда курс политики меняется часто, бизнесу труднее отличить временный стимул от надёжного сигнала. Но было бы ошибкой считать историю страны рассказом о неизменной неспособности. Политические и экономические условия менялись; позднейшая институциональная устойчивость и реформы тоже имеют значение.

Главный вывод из такого сопоставления не в том, что одна страна «выбрала правильную культуру», а другая — нет. Экономический рост складывается из сочетания условий: что государство пытается сделать, какие инструменты выбирает, насколько хорошо выполняет решения и может ли скорректировать курс. Более того, сами стратегии зависят от исходной позиции.

Стране с крупным внутренним рынком, другой географией и иным доступом к финансированию не обязательно копировать путь небольшой экспортной экономики.

Это видно и в сопоставлении Сингапура и Гонконга. Сингапур использовал активную промышленную политику, государственные компании и масштабное планирование. Гонконг долго развивался с большей опорой на частный сектор, торговлю и финансовые услуги. Однако и здесь лозунги об «активном государстве» и «свободном рынке» упрощают картину: у обеих территорий были особые география, история и положение в международной экономике. Разные институциональные формы могут поддерживать рост. Важнее спросить, выполняют ли они нужную работу в конкретных условиях.

#### **Пять функций, от которых зависит качество роста**

**Защита собственности и контрактов.** Инвестору не требуется гарантия, что каждое решение окажется прибыльным. Ему нужно понимать, что договор имеет смысл, спор разрешается по известной процедуре, а право собственности не зависит от внезапной смены правил. Хорошая защита контрактов не означает отсутствия регулирования. Она означает, что требования известны заранее, применяются достаточно последовательно и могут быть оспорены законным способом.

**Конкуренция и возможность входа.** Поддержка местных предприятий может помочь им освоить технологии или выйти на новый рынок. Но если защитная мера становится бессрочной, стимул к улучшениям слабеет. Полезный вопрос для государства: могут ли появиться новые участники, оспорить позиции действующих компаний и предложить лучший продукт? Конкуренция — это не только низкая цена. Это механизм поиска: предприниматели проверяют идеи, а потребители и другие фирмы отбирают те, что работают лучше.

**Макроэкономическая устойчивость.** Высокая инфляция, резкие изменения курса и хроническая неопределённость с государственными финансами делают долгосрочный расчёт труднее. Они не отменяют предпринимательскую инициативу, но меняют её направление: капитал чаще ищет защиту от риска, чем способы повысить производительность. Устойчивость — не цель сама по себе и не требование никогда не занимать средства. Это способность финансировать развитие, не превращая экономику в череду внезапных корректировок и кризисных сокращений.

**Образование и нужные навыки.** Число выпускников само по себе не говорит, сколько людей умеют работать с оборудованием, анализировать данные, организовать производство или решать нестандартные задачи. Связь образования с экономикой не означает, что школы и университеты должны обслуживать только текущие запросы работодателей. Она означает, что система обучения должна помогать людям осваивать новые технологии и переходить между занятиями, а работодателям — участвовать в подготовке специалистов.

**Административная компетентность и обратная связь.** Государству нужно уметь не только объявить программу, но и закупать необходимое оборудование, координировать ведомства, нанимать специалистов и проверять результат. Ещё важнее — замечать, когда выбранный инструмент не работает. Ведомство, которое измеряет успех количеством выданных субсидий, может отчитаться о выполнении плана, не выяснив, стали ли фирмы продуктивнее. Система обратной связи смотрит дальше: появились ли новые поставщики, вырос ли экспорт, сократились ли задержки, приобрели ли работники применимые навыки?

Эти функции связаны. Субсидия не заменит надёжную электросеть; обучение не принесёт полной отдачи там, где нет спроса на квалификацию; честный конкурс не исправит макроэкономическую нестабильность. Институты работают не как набор независимых переключателей, а как система сочленённых механизмов. Иногда узкое место находится не там, где его ожидают. Страна может хорошо готовить инженеров, но терять их из-за отсутствия перспективных компаний. Или привлекать инвестиции, но не иметь поставщиков, способных войти в производственные цепочки.

### **Как искать узкое место, а не назначать виноватых**

Практическая диагностика начинается не с рейтинга стран и не с любимого политического лозунга. Она начинается с конкретного результата. Например: почему производителям долго и дорого доставлять товары от завода до порта? Почему выпускники не находят работу по специальности? Почему небольшие компании не становятся поставщиками крупных экспортёров?

Дальше стоит пройти по маршруту.

**1. Определите желаемый результат.** Не «поддержать инновации», а, например, увеличить число местных компаний, поставляющих компоненты экспортным предприятиям.

**2. Найдите препятствие.** Сопоставьте данные с опытом участников: где происходят задержки, каких навыков не хватает, на каком этапе фирма теряет доступ к заказчику или финансированию?

**3. Уточните, чьё это полномочие.** Если проблему признают все, но отвечать за её решение не назначен никто, перед вами сбой координации.

**4. Проверьте реалистичность инструмента.** Достаточно ли у ведомства специалистов, бюджета и полномочий? Не требует ли выбранная программа сначала условий, которых ещё нет?

**5. Задайте правило проверки.** Что будет считаться результатом, когда его измерят и при каких признаках программу следует изменить или прекратить?

Эта последовательность помогает различать две причины провала. **Проблема дизайна политики** возникает, когда даже добросовестное и качественное исполнение не устраняет реальное препятствие или создаёт новые искажения. Например, государство обучает специалистов профессии, на которую предприятия не предъявляют спроса. **Проблема реализации** возникает, когда выбранная мера отвечает на реальную задачу, но разрешения выдаются с задержками, ведомства дают разные инструкции, а данные для проверки результата не собираются.

Различие принципиально. Если неверно выбрана сама мера, дополнительное финансирование лишь увеличит цену ошибки. Если хорошо задуманный инструмент не исполняется, его отмена может дискредитировать полезную реформу. В реальности встречаются и смешанные случаи: проект продуман недостаточно, а слабое исполнение усугубляет последствия.

#### **Тест институционального узкого места**

Выберите не страну «вообще», а конкретный приоритет — например, развитие экспортной переработки, подготовку технических кадров или внедрение цифровых услуг. Оцените пять измерений по шкале от 1 до 5. Единица означает, что практика почти не работает или сильно зависит от обстоятельств; тройка — что она действует, но заметно и неравномерно; пятёрка — что она прозрачна, достаточно последовательна и проверяется на результат.

#### **Измерение**

##### **Диагностический вопрос**

Предсказуемость правил

Могут ли предприятия заранее понять требования и рассчитывать, что их не изменят произвольно в середине проекта?

Качество исполнения

Совпадают ли сроки и услуги, обещанные программой, с тем, что происходит на практике?

Конкуренция

Могут ли новые участники получить доступ к рынку, закупкам и инфраструктуре, не имея особых связей?

Координация органов власти

Ясно ли, кто отвечает за конечный результат и как согласованы действия ведомств?

Способность корректировать курс

Собирают ли власти данные, признают ли неудачи и меняют ли программу, если предположения не подтвердились?

Не торопитесь складывать оценки в единый балл. Среднее значение может скрыть слабое звено: хорошая координация не компенсирует непредсказуемость правил, если она блокирует инвестиции. Для выбранной задачи низкая оценка по одному измерению иногда важнее высоких оценок по четырём другим.

Затем проверьте две опоры, которые особенно часто выпадают из обсуждения: достаточно ли устойчивы финансы для поддержания программы, и соответствуют ли навыки работников тому, что она должна изменить? Если ответ на второй вопрос отрицательный, проблема может быть не в отсутствии субсидий, а в последовательности мер: сначала или параллельно нужно выстроить подготовку кадров и взаимодействие учебных заведений с предприятиями.

Наконец, задайте себе контрольный вопрос: **что должно измениться в поведении людей и организаций, чтобы политика сработала?** Если ответ неясен, вероятно, неясен и сам механизм стратегии. Если он ясен, но участники не могут действовать из-за задержек, противоречивых указаний или недоступных услуг, узкое место скорее в исполнении. Если и условия, и исполнение выглядят убедительно, но результата всё равно нет, нужно пересмотреть исходные предположения и проверить, не упущен ли другой барьер.

Такой тест не заменяет исследования и не превращает сложную экономику в таблицу оценок. Он помогает направить внимание туда, где оно полезнее всего: от общих разговоров о «сильных институтах» к конкретным функциям, которые поддерживают рост.

Национальная модель роста — это не набор красивых лозунгов и не копия чужого успеха. Это согласование целей с возможностями государства, стимулов — с конкуренцией, образования — с технологическими изменениями, а правил — с последовательным исполнением. Хорошая стратегия выбирает направление. Качественное управление помогает стране двигаться по нему, замечать ошибки и менять маршрут, не теряя доверия участников. Именно способность выполнять обещанное и учиться на результатах превращает правила игры в преимущество.

## **Производительность и специализация: путь к высокой добавленной стоимости**

В понедельник директор швейной фабрики «Волна» сообщил коллективу хорошие новости: за месяц предприятие отгрузило двенадцать тысяч курток вместо десяти тысяч. В цехе стало шумнее, люди чаще оставались после смены, перевозчику пришлось искать дополнительные машины. Заказчик был доволен: товар поступал вовремя.

Но в конце месяца директор снова открыл таблицу — и настроение изменилось. Выручка выросла, а денег на модернизацию и премии почти не прибавилось. Часть заказа пришлось выполнить в выходные, несколько партий отправить срочной доставкой, а из-за несоответствия обновлённым требованиям покупателя некоторые изделия переделывать. Дизайн, материалы и отношения с конечным покупателем контролировал заказчик. «Волна» умела шить больше, но по-прежнему получала деньги главным образом за то, что шила.

Фабрика стала крупнее. Стала ли она производительнее? Стала ли она ценнее для рынка? Это разные вопросы — и путать их опасно.

### **Больше выпуска — не всегда больше результата**

Представим упрощённую картину. В первом месяце фабрика выпустила десять тысяч курток, затратив 32 тысячи рабочих часов. В сопоставимых ценах продажи составили 30 миллионов рублей, а закупленные материалы и прочие промежуточные услуги — 21 миллион. Добавленная стоимость, то есть разница между стоимостью выпуска и стоимостью приобретённых ресурсов, равна девяти миллионам. Это примерно 281 рубль добавленной стоимости на рабочий час.

Во втором месяце фабрика выпустила двенадцать тысяч курток, затратив 38 тысяч часов. Продажи выросли до 36 миллионов рублей, а промежуточные затраты — до 26,4 миллиона. Добавленная стоимость составила 9,6 миллиона, или около 253 рублей на рабочий час.

Штук стало на 20% больше. Добавленная стоимость на час труда — примерно на 10% ниже. Расчёт условный и не учитывает все особенности бухгалтерского учёта, но он показывает главное: показатель зависит от того, что именно мы измеряем. Физический выпуск на час здесь немного вырос, а экономический результат на час упал.

Именно поэтому производительность нельзя сводить к лозунгу «работать быстрее». В простом виде производительность труда — это реальный выпуск или добавленная стоимость, делённые на количество отработанных часов. Для одной отрасли полезно считать годные изделия на час, для другой — обработанные заявки, оказанные услуги или количество бездефектных партий. Когда различаются качество, ассортимент и цены, голый счёт единиц быстро начинает обманывать.

Производительность — это результат относительно использованных ресурсов. Эффективность — насколько мало ресурсов теряется при достижении результата. Качество — насколько результат соответствует требованиям и служит своей цели. Добавленная стоимость в бухгалтерском смысле — стоимость выпуска за вычетом промежуточного потребления. А ценность для клиента — то, за что он готов платить, потому что продукт решает его задачу.

Эти понятия связаны, но не тождественны. Фабрика может сократить простой станков, то есть повысить эффективность, однако по-прежнему выпускать продукцию, которую покупатель считает обычной и легко заменяемой. Компания может улучшить качество, но не получить за это более высокой цены, если не умеет доказать выгоду клиенту или договориться о новых условиях. Наконец, выручка может расти быстрее добавленной стоимости, если вместе с заказами ещё быстрее растут расходы на материалы, логистику и переделки.

### **Специализация — это накопление мастерства**

В экономике специализация часто представляется как простое сужение выбора: сосредоточиться на одном деле и отказаться от остального. Но сильная специализация — не клетка, а способ накапливать полезные знания. Команда снова и снова решает похожие задачи, замечает закономерности, оттачивает процессы, учится быстрее выявлять дефекты и лучше понимать, чего хочет покупатель.

Ещё Адам Смит связывал разделение труда с ростом мастерства и сокращением времени на переключение между операциями. В современном производстве этот принцип действует, но имеет важную оговорку: узко разделённый процесс может стать хрупким. Если все знания сосредоточены у одного специалиста, а каждый отдел оптимизирует только собственный участок, экономия внутри цеха обернётся потерями на складе, в сроках или в отношениях с клиентом.

Поэтому разумная специализация сочетает глубину с соседними компетенциями. Фабрика может особенно хорошо шить верхнюю одежду, но при этом развивать инженерную подготовку моделей, контроль материалов, управление качеством и сервис для заказчика. Она не обязана сразу становиться модным брендом. Ей нужно понять, какое следующее умение позволит ей решать более ценную задачу и накапливать знания, которые можно применять снова.

Это важно и для страны. Экономика не становится высокопроизводительной только потому, что несколько предприятий достигают мирового уровня. Рост зависит ещё и от того, способны ли другие фирмы перенимать технологии и управленческие практики, находить квалифицированных поставщиков и переходить к более сложным задачам. И наоборот: сильные предприятия не заменят плохую логистику, ненадёжное энергоснабжение, недостаток финансирования или слабое исполнение правил. Производительность создаётся внутри организации, но во многом зависит и от среды вокруг неё.

#### **Лестница добавленной стоимости**

Чтобы выбрать направление роста, руководителям «Волны» полезно составить не абстрактный план «стать инновационными», а карту конкретных следующих возможностей. Такая карта должна учитывать не только ожидаемый доход, но и затраты, нужные навыки и риск перехода.

##### **Этап**

##### **Новая компетенция**

##### **Что потребуется**

##### **Риск перехода**

##### **Возможный эффект**

Текущий: пошив по спецификации заказчика

Стабильное исполнение операций

Базовое оборудование, производственная дисциплина

Зависимость от цены и заказов покупателя

Предсказуемый выпуск

Улучшение процесса

Контроль качества и соблюдение сроков

Обучение, стандартные операции, учёт дефектов

Время на перенастройку привычной работы

Меньше брака, переделок и срывов

Техническая подготовка

Адаптация выкроек и подготовка моделей к выпуску

Инженеры-технологи, программное обеспечение, связь с клиентом  
Ошибки на первых партиях, потребность в новых специалистах  
Более раннее участие в разработке заказа

Разработка продукта  
Подбор материалов, прототипирование, испытания  
Лабораторные навыки, проектная команда, партнёры по материалам  
Затраты до появления стабильного спроса  
Участие в создании отличающегося продукта

Собственный бренд или сервис  
Продвижение, продажи и поддержка покупателя  
Маркетинг, каналы сбыта, управление запасами  
Расходы на продвижение и риск непроданных товаров  
Более прямой доступ к покупателю и доходу

Лестница не обещает, что каждая компания должна добраться до последней ступени. Собственный бренд требует иных ресурсов и несёт иные риски, чем производство для крупных заказчиков. Иногда прибыльнее стать лучшим поставщиком сложной технической услуги, чем владельцем бренда. Задача не в том, чтобы обязательно «подняться как можно выше», а в том, чтобы выбрать ступень, которая усиливает уже имеющиеся преимущества и соответствует спросу.

#### **Маршрут от измерения к результату**

**1. Установите исходную точку.** Выберите продукт, услугу или группу клиентов и соберите данные хотя бы за несколько сопоставимых периодов. Начните с объёма годного выпуска и рабочих часов, но не ограничивайтесь ими. Добавьте добавленную стоимость на час, расходы на переделку, долю брака, соблюдение сроков, простой оборудования и запасы незавершённой продукции. Для капиталоемкого бизнеса важно смотреть и на отдачу от оборудования, а не только на труд.

Сравнивать нужно подобное с подобным. Учитывайте изменение цен, состава продукции и качества. Продажи на одного сотрудника могут вырасти после передачи части операций подрядчику — без реального повышения производительности всей цепочки. Иначе говоря, показатель улучшился на бумаге, потому что компания иначе очертила свои границы.

**2. Найдите, где утекают ресурсы.** Пройдите путь заказа от запроса клиента до отгрузки. Зафиксируйте, сколько времени продукт действительно обрабатывается, а сколько ждёт материал, согласования или свободный участок. Сосчитайте переделки и причины дефектов. Выясните, где возникают простои и почему сотрудники переключаются между несовместимыми задачами.

Часто полезнее начать не с большой цифровой панели, а с наблюдения на месте. Если ключевой станок простаивает из-за задержки сырья, новый станок ситуацию не исправит. Если дефекты обнаруживаются только перед отгрузкой, проверок может стать больше, но источник проблемы останется внутри процесса. Хороший анализ не ищет виноватого; он выявляет условия, при которых ошибка становится вероятной.

**3. Выберите специализацию по трём критериям.** Есть ли у клиентов повторяющаяся задача, которую они считают важной? Может ли компания решать её лучше, чем сегодня, опираясь на уже имеющиеся знания и оборудование? Будут ли покупатели ценить улучшение настолько, чтобы оно укрепило доходы или положение в переговорах?

На этом этапе полезно поговорить с клиентами и сотрудниками, которые ежедневно видят сбои. Иногда заказчик не попросит «инженерную подготовку», но будет снова и снова

менять спецификации в последний момент. За такой просьбой может скрываться потребность не в новых швейных линиях, а в более надёжной подготовке продукта.

**4. Улучшайте процесс до покупки крупного оборудования.** Установите понятный порядок выполнения операций, распределите ответственность за качество, уберите повторяющиеся ожидания и лишние перемещения. Стандартизация здесь нужна не для того, чтобы запретить инициативу, а чтобы определить рабочую базу. Если каждый выполняет задачу по своему, невозможно понять, что именно улучшило результат.

Обучайте людей на практике: не только объясняйте новый порядок, но и давайте возможность безопасно его отработать, получить обратную связь и предложить улучшения. Простая запись о том, как часто обнаруживается дефект, полезна лишь тогда, когда команда может повлиять на его причину.

**5. Вкладывайте в технологии вместе с дополняющими их навыками.** Автоматизация бывает сильным рычагом, но не универсальным лекарством. Автоматический раскрой может сократить расход ткани и ускорить подготовку заказа, если исходные файлы точны, модели достаточно повторяемы, а оборудование загружено. Если данные для раскроя ошибочны или поставки постоянно меняются, станок будет быстрее производить отходы.

В стоимость инвестиции включайте не только покупку: монтаж, настройку, обучение, обслуживание, программное обеспечение, простой во время перехода и финансирование. Сравнивайте ожидаемую экономию с полной стоимостью владения и учитывайте, как часто оборудование реально будет использоваться. Особенно важно заранее решить, кто будет обслуживать новую технику и кто сможет изменить процесс, если она не совпадёт с ожиданиями.

## **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.