

This is not an ADB material. The views expressed in this document are the views of the author/s and/or their organizations and do not necessarily reflect the views or policies of the Asian Development Bank, or its Board of Governors, or the governments they represent. ADB does not guarantee the accuracy and/or completeness of the material's contents, and accepts no responsibility for any direct or indirect consequence of their use or reliance, whether wholly or partially. Please feel free to contact the authors directly should you have queries.

ТОРГОВЫЙ ФОРУМАБР – ВСЕМИРНЫЙ БАКН 2026г.

# Промышленная политика: Ставка и ее последствия

---

1. Промышленная политика – это ставка на корпорации
2. Анализ корневых причин, а не концептуальные упрощения
3. Требуется четкое определение понятия «успех» и его оценка
4. Инструменты должны соответствовать условиям страны
5. Промышленная политика будет меняться в период глобальных потрясений

# Промышленная политика – это ставка на корпорации

## ПРЕДЛОЖЕНИЕ

*Промышленная политика – это условное выражение доверия к компаниям.*

Ответная реакция **частного сектора** является необходимым, но не достаточным условием успеха.

**Корпорации – это субъекты**, обладающие собственными стратегиями, целями и возможностями.

**Правительства должны понимать**, как корпорации будут реагировать на самом деле, а не как они надеются, что те будут реагировать.

## СТРУКТУРА



**ГОСУДАРСТВО**

Основной орган



**КОРПОРАЦИЯ**

Агент



**РОСТИ РАБОЧИХ МЕСТ**

Цель

*Если политики до сих пор не задавались вопросом, как на это отреагируют корпорации, им следует подумать, является ли промышленная политика вообще правильным курсом действий.*

# Анализ корневых причин, а не концептуальные упрощения

## ПРАВИЛЬНЫЙ ВОПРОС

*Почему лошадь не бежит в том темпе, которого требует ее владелец?*

- Виноват ли жокей?
- Может быть, лошадь на неправильном режиме питания?
- Может быть, проблема в почве?

## Действуя по этой аналогии

1. Если отрасль не растет, значит, у нее недостаточно клиентов. Почему ее ценностное предложение не кажется клиентам достаточно привлекательным?
2. Как компания использует ресурсы общества и производит что-то более ценное, и почему этот процесс здесь не работает?

## ЧТО ТРЕБУЕТСЯ

### Бизнес-аналитики

*Не экономисты с их «главными принципами», а люди, которые могут:*

- Оценить ценностное предложение компании
- Понимать, как компания создает ценность из ресурсов общества
- Выявить факторы, которые поддерживают или ослабляют бизнес-модель
- Определить, какими возможностями должны обладать компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе

**Эта способность отсутствует в большинстве министерств и международных организаций.**

# Требуется четкое определение понятия «успех» и его оценка

01



## КАК ВЫГЛЯДИТ УСПЕХ?

Если отрасли необходимо увеличить занятость на 50%, было ли это достигнуто где-либо на сопоставимом этапе развития? Цели, которые недостижимы, необходимо пересмотреть.

02



## КАК ЕГО ДОСТИГНУТЬ?

Каждый чиновник имеет свое мнение, высказанное или нет, о том, как отреагирует частный сектор. Отсутствие формулирования этого обоснования делает провал политики практически неизбежным. Обоснование должно быть четко сформулировано и подвергнуто оценке.

03



## КАК БУДЕТ ИЗМЕРЯТЬСЯ ПРОГРЕСС?

Правительства должны отслеживать, с какой интенсивностью компании используют предлагаемые льготы. В сфере торговой политики у нас есть данные о степени использования преференций, охватывающие несколько десятилетий. Что же касается стимулов в рамках промышленной политики, то данных практически нет. Этот пробел необходимо устранить.

*АБР и Всемирный банк могут сыграть ведущую роль в сборе данных об использовании стимулов. Такой вклад будет иметь первостепенное значение.*

# Инструменты должны соответствовать условиям конкретной страны



## НЕДОСТУПНО ДЛЯ НЕБОЛЬШИХ ЭКОНОМИК

### Барьеры для импорта

Внутренние рынки слишком малы, чтобы создать компании необходимого масштаба.

### Импортозамещение

Жизнеспособный путь только для экономик с населением в несколько сотен миллионов человек.

### Субсидии в качестве стимула

Транснациональные корпорации рассматривают предложения о предоставлении субсидий как признак несовершенства базовых условий, а не как повод для продолжения деятельности.



## ЧТО РАСКРЫВАЕТ АНАЛИЗ КОРНЕВЫХ ПРИЧИН



### Устранение ограничивающих факторов

Устранение пробелов в инфраструктуре, квалификации и регулировании часто обходится дешевле, чем ожидалось.



### Устранение недостатков базовых условий

Если для привлечения инвестиций требуются субсидии, правильным решением будет исправить ситуацию, а не выделять средства.



### Определение секторов, в которых возможен успех

Вместо этого следует дифференцироваться. Стратегии подражания ставят компании в прямую конкуренцию с лучшими в своем классе странами, и это соревнование они не выигрывают.

# Промышленная политика изменится в условиях глобальных потрясений

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ



ИИ и цифровые прорывы меняют то, как компании создают ценность и какие способности имеют значение.

## ГЕОЭКОНОМИЧЕСКИЕ / ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ



Геоэкономическое соперничество и возвращение протекционизма перерисовывают условия, в которых работают компании.

## КЛИМАТИЧЕСКИЕ



Риски и новые возможности возникают одновременно, и оба процесса меняют перечень отраслей, которые правительства могут реалистично поддерживать.

## ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ



Старение населения является источником как возможностей, так и потрясений в ряде стран этого региона.

**Набор политических мер**

Исходя из сегодняшних условий

**Изменение условий**

Технологии, геополитика, климат, демография

**Политика должна развиваться**

Или же это описание мира, которого уже не существует

Следствие: правительствам и корпорациям необходим регулярный двусторонний диалог, способный адаптироваться по мере того, как технологические, геополитические и демографические факторы меняют условия

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# Три конкретных шага

*Промышленная политика – это ставка на корпорации. Многие правительства вкладывают ресурсы и политический капитал, опираясь на аргументы, которые имеют мало общего с тем, как на самом деле принимают решения предприятия. Нерастущие компании, несозданные рабочие места и нерастущие доходы – вот цена непродуманной промышленной политики.*

**01**

### **Анализ корневых причин, проводимый штатными бизнес-аналитиками**

Любое правительство, разрабатывающее промышленную политику, должно поручить проведение анализа корневых причин в данном секторе специалистами, обладающими непосредственным опытом работы в компаниях данного сектора.

**02**

### **АБР и Всемирный банк: устранение пробелов в данных и потенциале**

Начать сбор данных о том, насколько активно компании используют стимулы промышленной политики, и содействовать формированию кадрового резерва бизнес-аналитиков в государственных органах.

**03**

### **Двусторонний обмен, созданный для развития**

Правительствам и компаниям следует создать площадку для взаимодействия, где будут проводиться регулярные встречи, будут заниматься решением реальных проблем бизнеса и адаптироваться по мере того, как глобальные потрясения меняют операционные условия.