УДК 339.137.2

М. В. Тимошенко (mv_timoshenko@mail.ru),
канд. экон. наук, доцент

Д. Ю. Печковская (peckovskaadara@gmail.com),
студентка
Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

ПРИМЕНЕНИЕ ДЕТЕРМИНАНТ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ М. ПОРТЕРА В ЭКОНОМИКЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В статье исследуются особенности применения модели конкурентных преимуществ М. Портера к экономике Республики Беларусь. Рассматриваются ключевые детерминанты модели и их влияние на развитие национальной экономики с учетом специфики государственного регулирования, структуры рынка и уровня инновационного развития. Особое внимание уделяется роли факторов производства, спроса, сопутствующих отраслей и государственной политики. Приводятся примеры успешной реализации элементов модели М. Портера белорусскими организациями. Делается вывод о перспективах повышения конкурентоспособности страны в условиях глобализации.

The article examines the specifics of applying Michael Porter's competitive advantage model to the economy of the Republic of Belarus. The key determinants of the model and their impact on the development of the national economy are considered, taking into account the specifics of government regulation, market structure, and the level of innovation. Particular attention is paid to the role of production factors, demand, related industries, and government policy. Examples of successful implementation of elements of Porter's model elements by Belarusian companies are given. Conclusions are drawn regarding the prospects for increasing the country's competitiveness in the context of globalization.

Ключевые слова: конкурентные преимущества; модель М. Портера; национальная экономика; глобализация; инновации; государственное регулирование; человеческий капитал.

Key words: competitive advantages; Porter's model; national economy; globalization; innovation; government regulation; human capital.

В современных условиях развития мировой экономики усиливается конкуренция между странами за ресурсы, инвестиции и рынки сбыта. Национальные экономики вынуждены адаптироваться к быстро меняющимся внешним условиям, включая технологические изменения, геополитические факторы и трансформацию глобальных цепочек стоимости. Республика Беларусь, обладая переходной экономикой с высокой долей государственного сектора, сталкивается с необходимостью поиска эффективных инструментов повышения конкурентоспособности. В этой связи модель конкурентных преимуществ Майкла Портера представляет собой важный аналитический инструмент, позволяющий выявить сильные и слабые стороны экономики, а также определить направления ее стратегического развития.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации классических экономических моделей к специфике национальной экономики Беларуси и выработки практических рекомендаций для повышения ее устойчивости и эффективности.

Модель конкурентных преимуществ страны М. Портера («национальный ромб Портера») включает четыре базовых детерминанты: факторы производства, условия спроса, сопутствующие и поддерживающие отрасли, стратегия организаций и уровень конкуренции. Дополнительно учитывается влияние государства и случайных факторов [1].

Труд как фактор производства в Беларуси характеризуется достаточно высоким уровнем развития человеческого капитала (65-е место в мире по данным Доклада о человеческом развитии 2025 года Программы развития Организации Объединенных Наций) [2]. Система образования традиционно ориентирована на подготовку высококвалифицированных специалистов в технических и инженерных областях. Это создает благоприятную основу для развития высокотехнологичных видов экономической деятельности, прежде всего IT-сектора. Одновременно сохраняется проблема «утечки мозгов» и несоответствия части образовательных программ современным требованиям рынка труда.

Природные ресурсы Беларуси способствуют развитию сельского хозяйства, лесной и химической промышленности. Страна занимает устойчивые позиции в производстве молочной продукции и удобрений на мировых рынках [3]. Однако современные тенденции на рынках сырья и продовольствия делают актуальным переход к инновационной модели роста в данной сфере.

Условия спроса на внутреннем рынке формируются под влиянием уровня доходов населения и государственной политики регулирования цен. Ограниченный внутренний рынок стимулирует организации ориентироваться на экспорт, что требует повышения качества продукции и ее соответствия международным стандартам.

Сопутствующие и поддерживающие отрасли в Беларуси развиваются неравномерно. Наиболее успешным примером является IT-сектор, который стал драйвером цифровой трансформации национальной экономики. Существует необходимость дальнейшего развития логистической инфраструктуры, финансовых рынков и инновационной экосистемы.

Конкурентная среда хозяйственной деятельности организаций и стратегии освоения ими рынка в значительной степени зависят от уровня государственного вмешательства. При этом доминирование организаций с высокой долей государственной собственности в структуре капитала в отдельных видах экономической деятельности снижает уровень конкуренции, что может негативно сказываться на эффективности производства. В то же время государственная поддержка позволяет сохранять стратегически важные отрасли и обеспечивать социальную стабильность.

Роль государства является одной из ключевых особенностей белорусской национальной экономической модели. Со второй половины 1990-х гг. в Беларуси была создана система государственного управления, способная реально регулировать социально-экономические процессы в интересах всего народа [4, с. 108]. Государство активно участвует в регулировании хозяйственной деятельности, формирует условия функционирования бизнеса и определяет приоритетные направления развития национальной экономической системы. С одной стороны, это способствует концентрации ресурсов и реализации крупных проектов, с другой – может ограничивать инициативу частного сектора.

Геополитический фактор играет важную роль в формировании конкурентных преимуществ Беларуси. Страна располагается на пересечении транспортных путей между Востоком и Западом, что создает потенциал для развития транзитной экономики. Однако внешнеполитические риски и санкционные ограничения оказывают влияние на развитие инвестиционного и внешнеторгового сотрудничества.

Практическое применение модели М. Портера можно наблюдать в деятельности ряда белорусских организаций. Так, открытое акционерное общество (ОАО) «БЕЛАЗ – управляющая компания холдинга “БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ”» успешно использует сочетание квалифицированной рабочей силы и технологических инноваций для укрепления позиций на мировом рынке карьерной техники. Компания EPAM Systems, работающая в Беларуси как резидент Парка высоких технологий, демонстрирует эффективность ориентации на человеческий капитал и глобальные рынки. Субъекты хозяйствования химической промышленности (ОАО «Нафтан», ОАО «Беларуськалий», ОАО «Гродно Азот», ОАО «Гомельский химический завод» и др.) внедряют современные технологии и повышают эффективность производства. Организации агропромышленного комплекса опираются в своей деятельности на следующие конкурентные преимущества: использование собственной сырьевой базы для перерабатывающей промышленности, формирование интегрированных структур, обеспечивающих контроль качества от поля до прилавка, развитие экспорта высококачественной мясомолочной, кондитерской, пищевкусовой и другой продукции, востребованной на внешних рынках.

В условиях глобализации особое значение приобретают инновации. Развитие научно-исследовательской деятельности, поддержка стартапов и внедрение цифровых технологий способны обеспечить устойчивый экономический рост. Важным направлением является также развитие малого и среднего бизнеса, который способствует повышению гибкости экономики и созданию новых рабочих мест.

Таким образом, конкурентные преимущества Беларуси формируются под воздействием комплекса факторов, включая ресурсы, институциональную среду и внешнеэкономические условия. Анализ применения модели М. Портера в экономике Республики Беларусь показывает, что страна обладает значительным потенциалом для формирования устойчивых конкурентных преимуществ. К ключевым сильным сторонам относятся высокий уровень человеческого капитала, развитая инфраструктура и выгодное географическое положение. В то же время существуют ограничения, связанные с высокой долей государственного сектора, недостаточным уровнем конкуренции и ограниченным доступом к инвестициям. Для повышения конкурентоспособности необходимо активизировать инновационную деятельность, развивать предпринимательство, совершенствовать институциональную среду и углублять интеграцию в мировую экономику.

Комплексное использование детерминант модели М. Портера с учетом национальной специфики позволит Республике Беларусь укрепить свои позиции в глобальной экономике и обеспечить долгосрочное устойчивое развитие.

Список использованной литературы

1. **Портер, М.** Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 948 с.

2. **Human** Development Report 2025 // The United Nations Development Programme. – New York : UNDP, 2025. – 323 p. – URL: https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2025reporten.pdf (date of access: 01.04.2026).

3. **Русак, А.** Продовольственная безопасность БРИКС. Роль и место малых и средних стран в ее обеспечении / А. Русак // Белорусский институт стратегических исследований. – URL: https://bisr.gov.by/mneniya/prodovolstvennaya-bezopasnost-briks-rol-i-mesto-malykh-i-srednikh-stran-v-ee-obespechenii (дата обращения: 01.04.2026).

4. **Янчук, В. А.** Белорусская экономическая модель в классификации национальных моделей: проблемы формирования, социальная ориентация, основные признаки : моногр. / В. А. Янчук. – Витебск : ВГУ им. П. М. Машерова, 2023. – 133 с.