

# Citius, Altius, Fortius!\*

«Эксперт», №1-2 (970). 21 декабря 2015 - 17 января 2016

Александр Механик

*Исследование компаний среднего быстрорастущего технологического бизнеса показало, что они делают ставку на собственные инновационные продукты и развитие за счет собственной прибыли, строят стратегические планы и не доверяют государству*



Многолетние попытки диверсифицировать российскую экономику пока не увенчались успехом. Зависимость от экспорта сырья и импорта технологий остаются главными признаками нашей хозяйственной системы.

Слабая диверсификация нашей экономики — прямое следствие практически полного отсутствия крупных частных технологических компаний, конкурентоспособных на глобальных рынках.

Между тем крупные технологические компании появляются из средних, а средние, в свою очередь, из малых. Соответственно, нужного результата можно достичь с помощью быстрорастущих технологических компаний («техногазелей»), если дать им возможность достаточно долго не отклоняться от эффективной траектории роста. «Эксперт» постоянно уделяет внимание проблемам быстрорастущих компаний, регулярно проводит конгрессы и конкурсы динамично развивающихся компаний (Конгресс «газелей»).

Уже четыре года Российская венчурная компания в партнерстве с рядом других компаний и организаций проводит Рейтинг «Техуспех», отслеживая средний быстрорастущий технологический бизнес. За двадцать пять лет рыночной экономики в России родились и выросли сотни, если не тысячи средних (выручка от сотен миллионов до десятка миллиардов рублей) фирм, поддерживающих высокие темпы роста и являющихся технологическими лидерами пусть в узких, но достаточно наукоемких нишах российского и даже глобального рынка. Они образовались, как правило, в ранние девяностые, их отцы-основатели были выходцами из советской научно-технической среды. Их характерные черты — ставка на собственные инновационные продукты, развитие за счет собственной прибыли, длинный стратегический горизонт, характерный для семейных фирм (не годы, а поколения), недоверие к государству.

## **Портрет российской быстрорастущей технологической компании**

В рамках работ по составлению рейтинга Институтом менеджмента инноваций ВШЭ было проведено исследование участвующих в нем компаний, которое было представлено общественности 16 декабря. Исследование показало, что среди факторов успеха на первое место с небольшим отрывом друг от друга вышла классическая триада из любого учебника по менеджменту инноваций: инновации—команда—рынок. Оригинальные научно-технические идеи стали фактором успеха для 59% компаний; на втором месте с одинаковым показателем — сильный коллектив разработчиков и конструкторов (57%) и высокое качество продукции (57%).

В ходе интервью представители компаний отмечали также важность фактора инновационной продукции, соответствующей запросам потребителей: «Все, что мы делаем, продается сразу. Это следствие качества продукции и соответствия ее мировому уровню. Наши аппараты сделаны с использованием самых современных технологий» (приборостроительная компания). А вот что компании говорят о своих коллективах, отмечая их стабильность и командный дух: «У нас команда совсем не меняется. Конечно, она у нас дополняется, прирастает. Но практически все ключевые руководители, которые с самого начала работали, так и остались у нас. В принципе, можно сказать, что на 80 процентов мы команду сохранили» (компания из сферы новых материалов).

Несмотря на то что это были непростые для российской экономики годы, компании не теряли оптимизма и даже в эти сложные времена продолжали расти высокими темпами: «В этом году, несмотря на то что весь рынок падает, у нас 40 процентов роста. Я бы не сказал, что у нас какие-то проблемы есть. То есть мы концентрировались не столько на проблемах, сколько на том, как можем реализовать появляющиеся возможности. Мы стараемся использовать все возможности, которые есть на рынке. Мы стараемся за них ухватиться, реализовать их в первую очередь» (компания в сфере новых материалов).

Из ответов респондентов видно, что они считают успешный рост компании в последние три года следствием, прежде всего, собственных усилий. В первую очередь они связывают свой рост с выводом на рынок новых продуктов (76%), получением заказов от крупных потребителей (43%) и вводом новых производственных мощностей (38%).

«Главное в нашем успехе — инновации, инновационная продукция. Я считаю, что мы стали лидерами в России за счет своевременного выведения новых продуктов на рынок в нашей области. И второй очень важный фактор наряду с инновациями: важно быть надежным поставщиком: в срок, и с высоким качеством поставлять продукцию. Это не менее важно, чем своевременно предлагать новые продукты».

## Виды господдержки, которые могли бы серьезно ускорить развитие компании, в случае ее получения в ближайшие 3 года

График 1



*Виды господдержки, которые могли бы серьезно ускорить развитие компании, в случае ее получения в ближайшие 3 года*

Компании весьма оптимистично оценивают свое положение: подавляющее большинство (84%) считает, что они находятся в группе лидеров. Из них 15% уверены, что уже являются лидерами, а 69% — что делят лидерскую позицию еще с одной-двумя компаниями. В целом доля тех, кто относит себя к лидерам, не сильно изменилась в сравнении с 2014 годом — тогда к этой группе себя отнесли 87% респондентов. Правда, несколько уменьшилась доля оптимистов, считающих свою компанию бесспорным лидером, — в 2014 году таких было 20%.

## **Главное препятствие развитию**

Зато главным препятствием для роста стала, по мнению руководителей компаний (45%), невозможность привлечь финансовые ресурсы из внешних источников на приемлемых условиях.

Руководители многих компаний прямо заявляют, что кредитоваться в банках на предлагаемых условиях они себе позволить не могут: «Я считаю, что пользоваться банковским кредитом в России для развития такого вида деятельности, которым мы занимаемся, бессмысленно. Кредиты грабительские. Это себя угробить» (приборостроительная компания).

Вторым блокиратором роста стали рыночные ограничители: трудности с выводом новых продуктов на рынок (35%), высокая конкуренция (34%) и снижение покупательского спроса на российском рынке (30%).

Пятая часть компаний (22%) сталкивается с нехваткой производственных мощностей, что свидетельствует о наличии неудовлетворенного спроса на их продукцию. На сложности в выходе на мировой рынок как на ограничитель роста указали 18% респондентов. Причем трудности в этом вопросе продолжают испытывать даже относительно опытные во внешнеторговой деятельности компании.

Чаще всего в качестве источника финансирования упоминались собственные средства компании: их уже использовали 96% компаний. В условиях ограниченности в России доступа к внешним финансовым ресурсам собственные средства были и остаются главным, а для многих компаний и единственным источником финансирования своего развития.

Но многие компании уже имеют опыт работы с банками, и это позволяет надеяться, что в случае появления кредитных продуктов с приемлемыми условиями они готовы будут воспользоваться этим источником для финансирования своего роста.

Многие опрошенные компании, как оказалось, прибегали к государственным займам и грантам как источнику финансирования своей деятельности — таких набралось 33%.

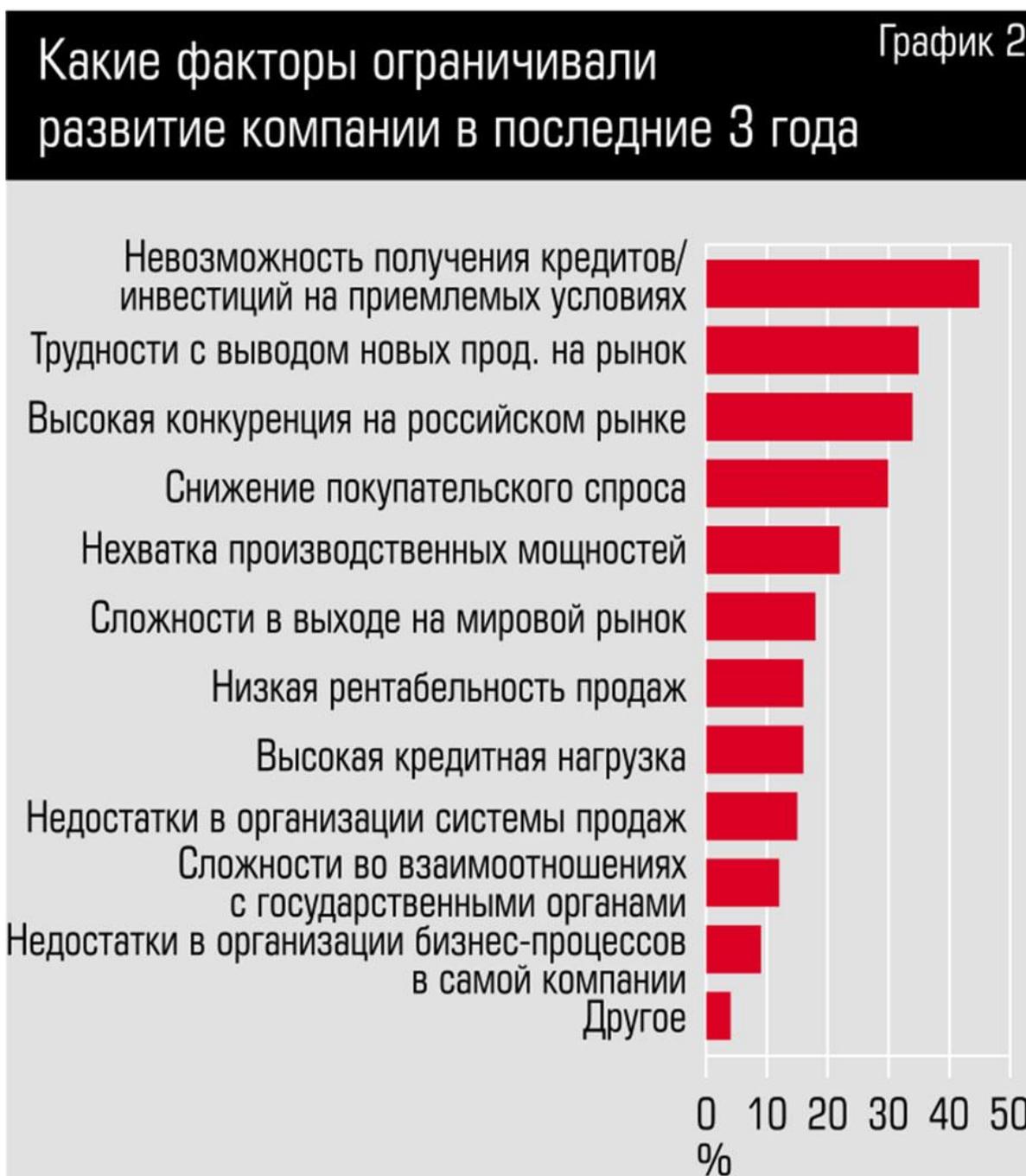
Результаты исследования показывают также, что важнейшим барьером для быстрого роста (после недостатка финансирования и узости рынка) становятся внутренние организационные ограничители. Корпоративное строительство часто отстает от процессов быстрого развития компаний. Многие компании формируют «группы компаний» в виде конгломерата фактически самостоятельных юридических лиц. Это обеспечивает гибкость и быстроту реакции на изменения, но не позволяет концентрировать ресурсы и претендовать на конкуренцию с мировыми лидерами. Лидеры компаний продолжают замыкать на себе слишком много функций. При этом возраст двух третей из них уже перевалил за пятьдесят лет — это значит, что возможность выйти на новые рубежи без существенных внутренних катаклизмов для этих компаний, где слишком многое зависит от лидера, будет сохраняться еще примерно в течение десяти-пятнадцати лет.

## **Экспорт как возможность для роста**

Одно из наиболее ярких свидетельств успеха средних российских технологических компаний — работа на внешних рынках. Выход на экспорт позволяет им раздвинуть рамки

своего рынка, увеличить объемы продаж, продолжая работать в относительно узкой продуктовой нише. Абсолютное большинство (78%) опрошенных компаний осуществляют поставки на экспорт. Основные рынки — страны СНГ: там работает 89% экспортеров. В развитых странах ведут продажи 48%, в развивающихся — 39% экспортеров.

Из интервью видно, что большинство руководителей компаний уделяют вопросам выхода на экспорт серьезное внимание. С одной стороны, это связано со стагнацией в российской экономике, а с другой — с девальвацией рубля, которая неожиданно резко сделала российские товары весьма конкурентоспособными на мировом рынке: «Мы увидели новое окно возможностей в связи с тем, что рубль девальвировался. Мы увидели, что стали одними из самых дешевых в мире переработчиков. Мы стали даже дешевле, чем китайцы. При этом у нас качество на самом высоком европейском уровне» (компания в сфере новых материалов).



Какие факторы ограничивали развитие компании в последние 3 года

45% компаний собираются добиться расширения своего присутствия на мировых рынках в ближайшие пять лет: компании, еще не имеющие большой практики работы на экспорт, собираются выйти на мировой рынок (25%); компании, уже присутствующие на нем, рассчитывают войти в группу лидеров в своем сегменте рынка (18%). Стать бесспорным лидером в своем сегменте рынка в России собираются 42%.

В ходе интервью представители ряда компаний также утверждали, что их планы на ближайшие годы связаны с экспортом: «В этом и в следующем годах мощное развитие получит именно экспортное направление. Мы уже начинаем развивать его буквально сейчас. Потому что открылось новое окно возможностей в связи с девальвацией рубля» (компания в сфере новых материалов); «У нас достаточно амбициозные планы. Мы собираемся увеличивать свое присутствие как внутри страны, так и снаружи. Потому что внутри страны мы уже есть, нам нужно просто наращивать объемы и темпы. А за рубежом нужно находить свою нишу и там кратно увеличивать свое присутствие» (приборостроительная компания). 42% компаний считают, что получение дополнительных возможностей выхода на зарубежные рынки серьезно помогло бы им в реализации намеченных планов.

### **Чего можно достигнуть**

Абсолютное большинство опрошенных компаний (89%) считают возможным и стремятся уже в течение ближайших пяти лет перейти на качественно новый уровень своего развития. 52% видят такие возможности, но ограничены в ресурсах, а 37% не только видят возможности, но и уверены, что у них есть для этого все необходимые ресурсы. Показательно, что ни один респондент не выбрал вариант ответа «Важнее не потерять достигнутый уровень, о росте сейчас речи не идет».

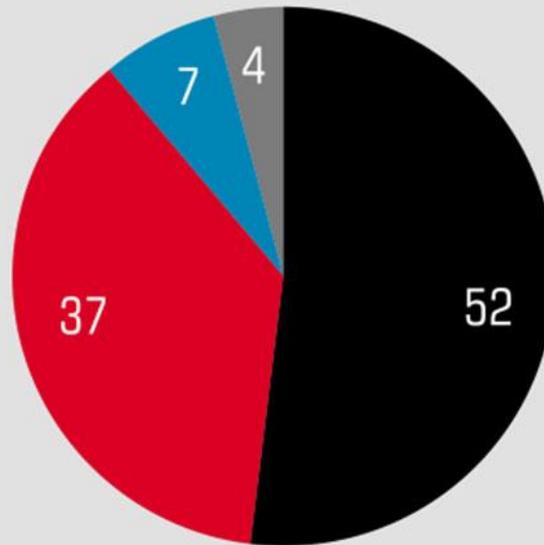
Тем компаниям, которые заявили, что видят возможности выхода на качественно более высокий уровень развития, было предложено конкретизировать свое видение результатов, которых они надеются достигнуть. Чаще всего компании в перечне своих предполагаемых достижений видят создание принципиально новых, технически сложных продуктов (60%). Добиться существенного улучшения одного или нескольких экономических показателей: кратно увеличить выручку, повысить рентабельность, кратно повысить капитализацию намерено 69% компаний.

Большая часть (82%) компаний, предполагающих добиться выхода на новый качественный уровень, уже составила проработанный бизнес-план достижения этой цели. Средний размер расходов на реализацию одного такого бизнес-плана составляет 3,1 млн долларов, или около 200 млн рублей по текущему курсу. С учетом того, что в последних двух рейтингах средняя выручка компаний «Техуспеха» находится на уровне 1 млрд рублей, получаются более чем скромные запросы, вполне покрываемые собственной прибылью компаний. Очень четко сформулировал основания для такого сверхосторожного подхода один из руководителей в ходе интервью: «Мы пишем наши планы так, чтобы можно было выполнять их только за счет финансов, которые мы зарабатываем» (приборостроительная компания). То есть при возможности доступа к внешнему финансированию на приемлемых условиях масштабы бизнес-планов могут вырасти в разы.

## Видите ли Вы возможности по выходу Вашей компании на качественно более высокий уровень развития в ближайшие 5 лет

График 3

%



- Возможность для этого есть, но ресурсов недостаточно
- Да, для этого есть все возможности и ресурсы
- Пока не вижу таких возможностей, хотя мы ищем их
- Не вижу необходимости в резких качественных изменениях

*Видите ли Вы возможности по выходу Вашей компании на качественно более высокий уровень развития в ближайшие 5 лет*

### Перспективные формы господдержки

Чаще всего, говоря о перспективных формах господдержки, упоминалась возможность получения льготных кредитов (38%), что вполне естественно для крепко стоящих на ногах средних компаний, которые вполне в состоянии расти не на основе безвозвратного финансирования от государства, а за счет использования кредитов и займов. Вместе с тем в условиях ужесточения кредитной политики и высоких процентных ставок компании рассчитывают на государственную помощь в получении длинных (на несколько лет), проектных (не под залог, а под проект), дешевых (на уровне кредитов, получаемых их конкурентами за рубежом) кредитов.

На втором месте идут гранты на НИОКР (32%). Если для реализации своих производственных проектов компании еще могут рассчитывать на кредитные деньги, то для разработки принципиально новой продукции и технологий они могут полагаться только на собственную прибыль. Поэтому получение от государства грантов на НИОКР (пусть даже на условиях софинансирования со стороны самих компаний) могло бы серьезно ускорить их рост и вывести его на новый уровень. К сожалению, сегодня средним технологическим компаниям крайне сложно получить такое финансирование. Сразу несколько компаний в ходе интервью посетовали, что им никак не удастся получить финансирование своих инновационных проектов из бюджета: «Мы подавали свои работы в рамках этих конкурсов. Пока отклика не нашли, но продолжаем надеяться» (приборостроительная компания); «Мы еще только изучаем эти возможности. Но пока нам ничем не помогают» (компания в сфере новых материалов).

На третье место вышли запросы, связанные с возможностью участия в государственных программах и закупках, в том числе в закупках компаний с государственным участием (25%).

### **Административные барьеры**

В ходе своей работы компаниям «Техуспеха», как всякому другому бизнесу, приходится встречаться с различными административными ограничениями. Считают ли сами компании такие барьеры существенными? На этот вопрос 36% компаний ответили, что они вообще не сталкиваются с серьезными административными барьерами. Сравнивая полученные результаты с данными опроса 2014 года, надо сказать, что число таких компаний существенно сократилось: тогда их было 48%.

Оценки компаний, которые с барьерами все-таки сталкиваются, распределились ровно пополам: 50% барьеров компании умеют преодолевать, а 50% — не нашли способ преодолеть.

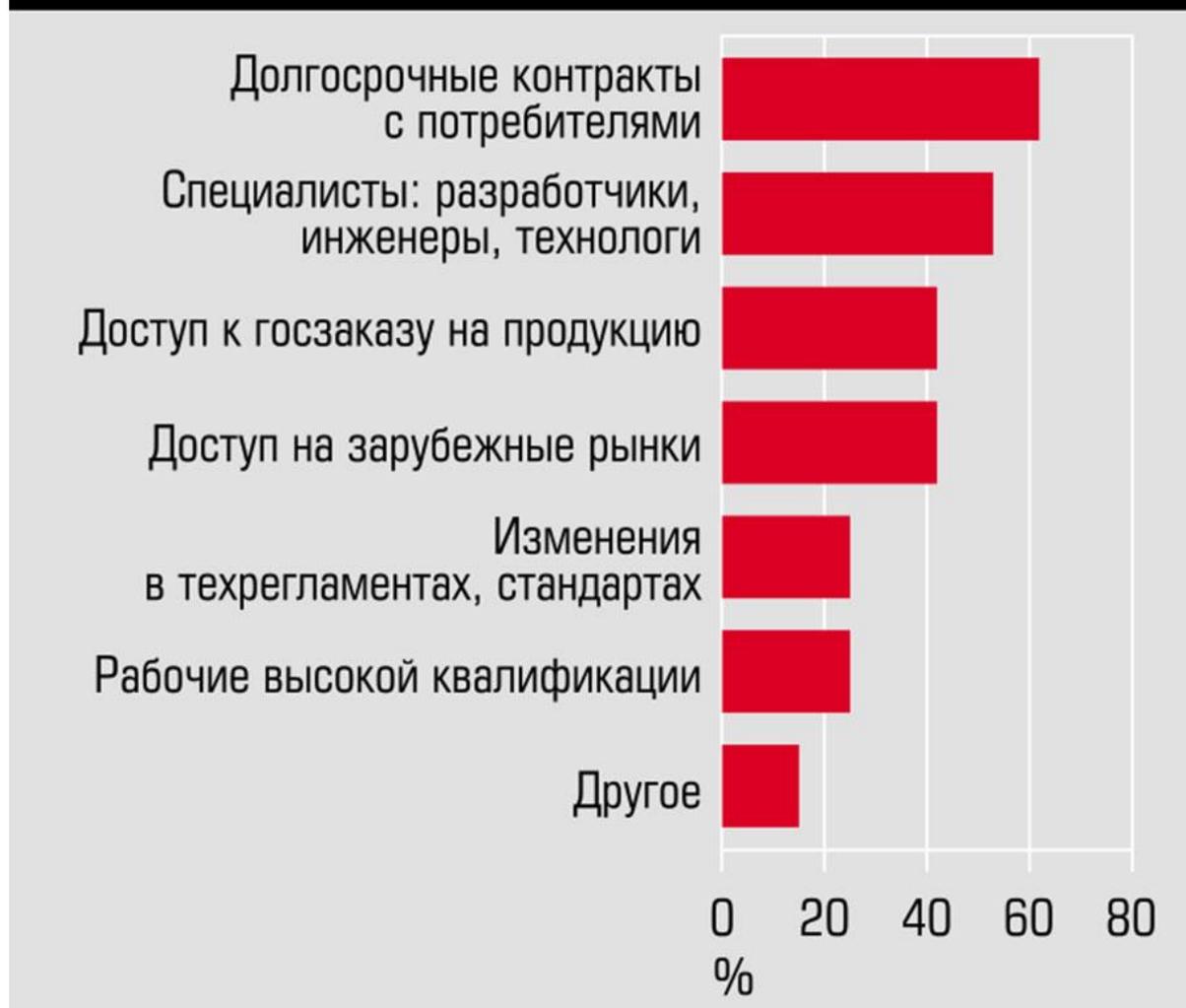
Самые большие проблемы возникают у компаний в связи с отсутствием или недостатками нормативной базы для применения новых технологий. На втором месте сложные и избыточные процедуры госконтроля за деятельностью производств.

Довольно много негативных оценок получили таможенные барьеры. Причем с ними компании сталкиваются как при экспорте, так и в работе на российском рынке. Многие компании сталкиваются с недобросовестной конкуренцией на внутреннем российском рынке, с «серой» продукцией никому не известных производителей из развивающихся стран, ввезенной в Россию в обход таможенных правил и пошлин и продающейся по демпинговым ценам. Цитата из интервью: «Больше всего нам мешает массовое использование конкурентами “серых” таможенных схем с занижением декларируемой таможенной стоимости товара в несколько раз. Помимо миллиардных потерь бюджета это дает необоснованные конкурентные преимущества импортному товару (в размере 15–20 процентов от цены товара, эквивалентно сумме украденных у государства НДС и таможенной пошлины). Занижение стоимости импорта бьет по добросовестным российским производителям намного сильнее, чем вступление в ВТО, санкции и тому подобное» (машиностроительная компания).

Из остальных барьеров стоит отметить достаточно редко упоминаемые проблемы с коррупцией, вокруг борьбы с которой сломано столько копий.

## Какие еще ресурсы, помимо финансовых, критически необходимы для реализации Вашего бизнес-плана

График 4



*Какие еще ресурсы, помимо финансовых, критически необходимы для реализации Вашего бизнес-плана*

### Нужен центр поддержки

Наряду с анкетным опросом руководителей компаний с частью из них были проведены углубленные интервью, в ходе которых наряду с уже отмеченными проблемами было высказано мнение, поддержанное большинством респондентов: федеральная власть в целом слабо различает специфические проблемы среднего быстрорастущего технологического бизнеса, а инструментарий поддержки разрознен. В сложившейся системе госуправления вероятность создания системы селективной поддержки этих компаний сейчас невысока. Однако отдельные российские чиновники, ответственные за экономическое и технологическое развитие, уже приходят к пониманию, что именно эти компании могут стать драйвером нового витка экономического роста. Они согласны с тем, что на первом этапе необходимо создать специальный центр по изучению и выстраиванию коммуникаций отечественных «техногазелей» с государственными структурами.

Следующим шагом должен стать проект ускоренного выращивания на базе таких компаний национальных технологических чемпионов.

«Центр должен снимать внутренние барьеры для развития компаний, помогать им менять систему управления, выходить на новые рынки, не бояться государства и, что не менее важно, помогать их руководителям становиться более амбициозными». При этом все респонденты сошлись в том, что инициатива создания такого центра должна исходить от самих компаний: если они действительно в нем нуждаются, то дело пойдет. Тогда на следующем этапе его сможет поддержать государство и предложить адекватных представителей для совместной работы со средним быстрорастущим технологическим бизнесом, стремящимся стать глобальным чемпионом. А пока наши респонденты рассчитывают на себя и считают успешный рост компании результатом главным образом собственных усилий.

Топ-10 рейтинга «Техуспех»		
Компания	Город	Отрасль
ЗАО «Биокад»	Санкт-Петербург	Биотехнологии, фармацевтика
ЗАО «Уральский турбинный завод»	Свердловская область	Энергетическое машиностроение
АО «Научно-производственное предприятие «Радар ммс»	Санкт-Петербург	Радиоэлектроника
ЗАО «Производственная фирма "СКБ Контур"»	Екатеринбург	Разработка программного обеспечения
АО «ПКК "Миландр"»	Московская область	Микроэлектроника, приборостроение
АО «ОНПП "Технология" им. А. Г. Ромашина»	Калужская область	Материалы
ООО «НТФФ "Полисан"»	Санкт-Петербург	Фармацевтика
ГК «Данафлекс»	Республика Татарстан	Материалы
Группа компаний «Герофарм»	Санкт-Петербург	Фармацевтика
Научно-производственная фирма «Микран»	Томская область	Электроника, приборостроение и микроэлектроника

*Топ-10 рейтинга «ТехУспех»*

*Статья и графики подготовлены на основе материалов отчета об исследовании компаний-участников рейтинга «ТехУспех» - «Кандидаты в чемпионы: Особенности российских быстрорастущих технологических компаний, их стратегии развития и возможности государства по поддержке реализации этих стратегий»*

\*Быстрее, выше, сильнее! (лат.)

## **Опыт зарубежных стран**

*На протяжении долгого времени в классических моделях экономического роста малые и средние предприятия (МСП), как правило, рассматривались как второстепенные рыночные игроки, не оказывающие определяющего воздействия как на общую деловую активность, так и на процесс создания новых рабочих мест. Но начиная с 1980-х исследователи и эксперты вплотную занялись изучением феномена быстрорастущих средних инновационных компаний, а в последние несколько лет ими заинтересовались и политики многих стран.*

*В Европе наиболее продолжительные по времени государственные программы стимулирования роста HGIEs (High Growth Innovative Enterprises — быстрорастущие инновационные предприятия) реализуются прежде всего в странах Северной Европы (Финляндии, Дании и Норвегии), а также в Нидерландах.*

*Так, в Дании приоритетной задачей заявлено именно обеспечение ускоренного роста национальных инновационных компаний на мировом рынке. В Нидерландах под прямым патронажем министерства экономики реализуется схожая программа поддержки «амбициозных растущих компаний». В Финляндии запущена программа, которая ставит своей задачей выявление фирм и предпринимателей с высоким потенциалом роста. Формально никаких отраслевых приоритетов при начальной селекции кандидатов в ней заявлено не было, но, как показала практика, основными ее клиентами становились различные технологические компании Финляндии.*

*В Великобритании в 2013 году правительство тоже запустило специальную целевую программу FutureFifty («Будущие 50»), которая ставит своей главной задачей активное продвижение 50 наиболее быстро растущих компаний страны. Кроме того, в 2011 году британское правительство создало специальный Business Growth Fund (BGF) — это программа с общим бюджетом в 2,5 млрд фунтов стерлингов, которая нацелена на стимулирование прямых инвестиций банков и других финансовых организаций страны в быстрорастущие национальные компании. Одной из последних по времени крупномасштабных инициатив британского правительства в этой сфере стал запуск в феврале 2015 года программы стимулирования роста HGIEs — Help to Grow initiative (инициатива «Помощь росту»), которая призвана помочь быстрорастущим британским компаниям в получении финансовой поддержки в виде коммерческих кредитов, а также по схемам частно-государственного софинансирования.*

## **О рейтинге «Техуспех»**

*Национальный рейтинг высокотехнологичных быстроразвивающихся компаний «Техуспех» был впервые составлен Российской венчурной компанией в партнерстве с Ассоциацией инновационных регионов России (АИРР) в 2012 году при поддержке «Роснано» и Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. В 2013 году к формированию рейтинга в качестве партнера проекта присоединилась компания РwС. В 2014 году еще одним партнером рейтинга стал МСП-банк. В 2015-м в число партнеров вошел Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».*

*Рейтинг определяет лидеров в сегменте компаний среднего технологического бизнеса, которые способны в перспективе сыграть ключевую роль в развитии и модернизации российских технологических отраслей. С 2013 года рейтинг ежегодно формирует список лидеров: топ-10 крупнейших компаний (по размеру выручки), топ-10 быстрорастущих компаний (по темпам роста выручки) и топ-10 инновационных компаний (технологический уровень выпускаемой продукции, ее новизна, интеллектуальная собственность компаний, а также расходы на НИОКР и технологические инновации). В 2015 году к ним добавился топ-10 компаний-экспортеров (по доле экспорта).*

*В рейтинг отбираются компании, соответствующие квалификационным требованиям, пороговые значения которых были рассчитаны исходя из среднеотраслевых показателей:*

- по выручке: не менее 100 млн рублей, но не более 10 млрд рублей за 2014 год;*
- по среднегодовому темпу роста выручки: не менее 15% за последние три года;*
- по доле средних затрат на НИОКР: не менее 5% за последние три года;*
- по доле средних затрат на технологические инновации: не менее 10% выручки за последние три года;*
- компания вывела на российский рынок как минимум один новый или существенно улучшенный продукт/услугу за последние три года, при этом доля выручки от продаж такой новой продукции/услуг составляет в среднем не менее 30%;*
- минимальный возраст компании — четыре года.*

*Специалисты РwС провели анализ данных, предоставленных топ-50 участников рейтинга 2015 года, который показал, что, несмотря на кризисные явления в экономике, выручка технологических «газелей» в целом выросла на 35% по сравнению с прошлым годом: с 58,1 до 78,2 млрд рублей. В пересчете на одну компанию средний объем выручки составил порядка 1,6 млрд рублей. Их общие расходы на технические инновации выросли на 19% — до 19,1 млрд рублей. Каждая компания на технические инновации в среднем тратит 26% своей выручки, доля расходов на НИОКР занимает 12% в ежегодном обороте. Средний возраст компаний — 19 лет, среднее число сотрудников — более 500 человек.*

Ссылка на оригинал публикации в электронной версии журнала «Эксперт»:  
<http://expert.ru/expert/2016/01/citius-altius-fortiusix/>