

11. Структурная политика на микроуровне: драйверы роста и механизмы их поддержки

Тема места быстрорастущих компаний в экономическом развитии стала предметом пристального изучения зарубежных исследователей относительно недавно. В начале 80-х для таких фирм был введен термин «газели», причем выдвигалась гипотеза, что именно эти компании являются главными генераторами экономической активности, обеспечивающими в развитых странах больше половины регулярно создаваемых новых рабочих мест. (Birch, D. (1981)) Оценки Берча о значении «газелей» для экономики в дальнейшем были эмпирически подтверждены для экономик самых разных стран: США (Birch, D. and Medoff, J. (1994)), страны Европы (Henrekson, M. & Johansson, D. (2010), (Dautzenberg, K. et al. (2012))).

Эксперты ОЭСР попытались дать универсальное определение быстрорастущих фирм (high growth firms – HGFs). Ими были предложены следующие критерии: “HGFs – все предприятия со средним пересчитанным на годовой основе темпом прироста более чем в 20% ежегодно в течение трехлетнего периода. В качестве показателя прироста может использоваться либо число работников (сотрудников), либо выручка компаний” (OECD (2007)).

В дальнейшем произошло углубление понимания феномена быстрорастущих компаний. Оказалось, что наибольший вклад в создание новых рабочих мест вносят более крупные и более зрелые HGFs. Отметим ключевые результаты двух крупномасштабных исследований: британских специалистов (Anyadike-Danes, M. et al. (2009) и Acs, Z. et al. (2008)). В изученной выборке порядка 80% компаний действительно относились к нижнему сегменту МСП, т.е. насчитывали 50 и менее сотрудников, причем примерно в половине из них численность персонала составляла от 10 до 19 человек. Оказалось, что верхний сегмент, т.е. достаточно крупные компании с числом сотрудников от 250 человек и более на начальный год анализа, был ответственен за создание почти половины (46%) всех новых рабочих мест в исследованный период (между 2005 и 2008 гг.). При этом доля этой верхней группы в общем числе британских быстрорастущих компаний составляла лишь около 5%. Еще одним важным итогом их анализа стал вывод о том, что 70% этих британских HGFs – компании, возраст которых составлял пять и более лет.

Практически аналогичные результаты по среднему возрасту HGFs были получены и в исследовании американских компаний. Акс и его коллеги установили, что те же 70% от общего числа HGFs США составили фирмы с возрастом от пяти лет и больше. И, что еще показательнее, наиболее динамичные американские компании из этой выборки, т.е. те из них, общий прирост выручки которых за три года составил от 100% и выше, оказались намного более старыми, чем общая масса, – их средний возраст составил 25 лет (Acs, Z. et al. (2008)).

Полученные в течение последнего десятилетия исследователями данные о среднем возрастном составе быстрорастущих компаний заставляют признать, как минимум, спорным традиционное фокусирование большинства разработчиков различных госпрограмм стимулирования малого и среднего бизнеса на активной поддержке предприятий на самых ранних стадиях их развития. *Предлагается сдвинуть фокус госпрограмм стимулирования МСП со стартапов на более зрелые компании* (Brown, R. and Mason, C. (2012))

Независимо от исследований феномена HGFs в Великобритании и США, в Германии в конце прошлого века получила популярность концепция т.н. “скрытых чемпионов” (hidden champions) (Simon, H., 1996; Simon, H., 2007 и Simon, H., 2012). Оказалось, что “скрытые чемпионы” формируют 25% от общего объема экспортной выручки Германии. Это мощная

прослойка региональных семейных предприятий, по большей части Германии и ряда соседних немецкоязычных стран Европы, с долгой и успешной историей ведения бизнеса, получающих основную часть доходов от экспортных продаж. В дальнейшем подобные компании были найдены во многих других странах мира.

Этот новый подход можно рассматривать в качестве альтернативной модели анализа быстрорастущих компаний. Согласно одной из возможных трактовок, скрытые чемпионы являются чем-то вроде особой разновидности HGFs, – относительно более устойчиво растущими компаниями, «зрелыми газелями». Так, для этих компаний, как правило, характерен устойчивый органический рост выручки на длительном периоде наблюдения: за 10 лет он в среднем составлял около 9% ежегодно, т.е. «за весь период выручка у предприятий увеличилась в среднем в 2,3 раза» (Simon, H., (2012). При этом, как отмечает там же Г.Симон, «одна десятая часть всех скрытых чемпионов в 5 раз и одна четверть в 3 раза крупнее, чем были 10 лет назад».

В Таблице 11.1. представлено сопоставление различных терминов, использующихся в литературе в отношении быстрорастущих компаний.

Таблица 11.1

Термины, определяющие понятие «быстрорастущая компания»

Термин	Источник	Определение
Газели (Gazelles)	Birch, D. and Medoff, J. (1994). “Gazelles”, in Solmon, L. & Levenson, A. (Eds) Labour Markets, Employment Policy and Job Creation, Westview Press, Boulder, Co.	Компании, демонстрировавшие в течение каждого года из 5 лет подряд темпы роста не ниже 20 %.
High Growth Firms (HGFs)	OECD (2008) Measuring Entrepreneurship: A Digest of Indicators, OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Program, OECD, Paris.	Компании со средним аннуализированным приростом числа сотрудников или оборота более 20% ежегодно в течение трехлетнего периода, и более чем с 10 сотрудниками на начальный момент этого периода наблюдения
High-Impact Firms	Acs, Z. J., W. Parsons, and S. Tracy. 2008. High-impact Firms: Gazelles Revisited. Washington, DC: Office of Advocacy of the US Small Business Administration (SBA).	Компании, которые за последний 4-летний период, по крайней мере, удвоили свои продажи и добились количественного роста занятости в 2 и более раза
High-Growth Innovative Enterprises (HGIE)	“Framework conditions for high-growth innovative enterprises (HGIE). Final report”. September 2016. European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, European Union, 2017.	Компании, которые демонстрировали в течение трех лет подряд прирост числа занятых свыше 10% за год и на момент начала наблюдения имели не менее 10 сотрудников, и относящиеся к “инновационным секторам”
Скрытые чемпионы (Hidden Champions)	Simon, H. (2012), Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia, Campus Verlag, Frankfurt/New York	Компании, которые 1) занимают первое или второе место на мировом рынке в своей узкоспециализированной продуктовой нише; 2) имеют среднегодовой объем выручки не более \$1 млрд.; 3) практически не известны обывателям

Источник: составлено авторами

Некоторое время назад были предприняты попытки связать подходы теоретиков HGFs и последователей концепции скрытых чемпионов (Gruenwald R. (2014) на основе масштабного исследования Meffert, J., Klein, H., (2007)). Сформулировать предложенный им подход можно следующим образом: период жизни HGFs от 5 до 25 лет (с момента создания) является ключевым для определения дальнейшей стратегической траектории их развития. На этой

стадии жизненного цикла компаний определяется, обладают ли они достаточным потенциалом для того, чтобы стать в дальнейшем подлинными скрытыми чемпионами. Именно в этот период *государство должно особенно активно помогать таким компаниям в их развитии, предоставляя им различную финансовую поддержку (в виде субсидий, грантов, льготных займов и т.п.), а также оказывая им персонафицированное информационно-консультативное содействие.*

Исследования феномена быстрорастущих компаний идут и в современной России. (Юданов, А.Ю. (2007а, 2007б, 2010)). Согласно итоговым оценкам на основании базы данных за 1999-2010 гг. обо всех российских предприятиях с выручкой свыше 300 млн. рублей., в «докризисный период» (1999-2007 гг.) доля «газелей» в России составляла около 12-13% числа всех фирм, т.е. в несколько раз превышала соответствующие средние показатели в странах Запада (3-5%) (Виньков, А.А. и др. (2008)). В более поздних публикациях было показано, что кризис 2008 г. существенно «скорректировал» численность российских «газелей»: в среднем она упала в 4–5 раз и процесс ее восстановления идет достаточно медленно, преимущественно за счет «подрастающих» малых фирм (Юданов, А.Ю. (2012)). В то же время, эта тенденция соответствует общей мировой картине, которая характеризуется заметным торможением процесса восстановления численности зарубежных газелей в первые годы после кризиса.

Уже в 2017 году были проанализированы показатели 38 тысяч российских компаний за 2008–2013 гг. Выборка состояла из компаний, основанных не ранее 2006 года, размер фирм на начало периода ограничивался снизу по размеру выручки 60 млн. руб. и по количеству сотрудников 15 работниками. Согласно результатам анализа, HGFs оказали существенное влияние на показатели всей выборки: «в 2013 году газели, занимая долю, равную 15% выручки от выборки, являлись источником более 30% всего положительного прироста выручки». (Земцов, С.П. (2017)).

11.1. Секторы концентрации быстрорастущих компаний в России

При формировании перспективной структурной политики в России обязательно должны быть учтены тенденции в развитии отечественных HGFs. В качестве первого шага следует организовать анализ того, в каких секторах концентрируются сегодня такие компании, на какие направления имеет смысл обратить особое внимание. Поскольку анализ на макроуровне не может дать достаточной информации, маскируя усредненными показателями по отрасли наличие небольшого числа динамично растущих компаний, имеет смысл отталкиваться от анализа показателей по отдельным компаниям.

Проведенный авторами анализ показателей компаний по 6 ключевым отраслям экономики⁶² показывает (см. табл. 11.2), что в каждой из отраслей существует группа компаний, растущих существенно быстрее отрасли в целом. Среднегодовые темпы роста таких HGFs составляют 36% при совокупной величине выручки за 2016 г. в размере 15,7 трлн. руб.

⁶² Проведен анализ 58 тысяч компаний по данным информационной системы СПАРК. Учитывались компании «среднего размера», т.е. с выручкой за 2016 г. в размере от 120 млн. руб. до 25 млрд. руб. (т.е. отсекались «микро»-предприятия и крупнейшие компании) по 6 ключевым отраслям экономики: обрабатывающая промышленность; сельское хозяйство; добыча полезных ископаемых; строительство; деятельность в области информации и связи; деятельность профессиональная, научная и техническая. По этим компаниям рассчитаны среднегодовые темпы роста за период с 2013 по 2016 г. Затем в каждой отрасли были выделены компании, которые показывают средние ежегодные темпы роста выше отраслевой медианы.

За последние 4 года эти компании значительно нарастили свою долю в совокупной выручке всех «средних» компаний – примерно в 1,9 раза.

Таблица 11.2

Роль быстрорастущих компаний в шести ключевых отраслях экономики

	Выручка в 2013 г. по всем средним компаниям (млн. руб.)	Выручка в 2016 г. по всем средним компаниям (млн. руб.)	Темп роста выручки (CAGR) по всем средним компаниям	Выручка в 2013 г. по HGFs (млн. руб.)	Выручка в 2016 г. по HGFs (млн. руб.)	Темп роста выручки (CAGR) по HGFs	Доля HGFs в 2013 г.	Доля HGFs в 2016 г.
Обрабатывающие	11 560 988	15 608 634	11%	3 398 034	7 679 752	31%	29%	49%
Строительство	5 484 622	6 206 049	4%	943 109	2 772 346	43%	17%	45%
Интеллектуальные услуги	2 896 108	3 805 731	10%	618 730	1 896 774	45%	21%	50%
Добыча	1 845 777	2 510 221	11%	530 103	1 285 611	34%	29%	51%
Сельское хозяйство	1 310 535	2 502 305	24%	473 607	1 354 802	42%	36%	54%
Информсвязь	1 167 684	1 547 619	10%	272 058	734 953	39%	23%	47%
По всем отраслям	24 265 715	32 180 558	10%	6 235 641	15 724 239	36%	26%	49%

Источник: расчеты авторов по базе ИС «СПАРК»

В ходе дальнейшего анализа среди всех российских HGFs были выделены секторы (подотрасли), в которых наблюдается концентрация быстрорастущих компаний с наибольшей средней выручкой за 2016 г. С этой целью все подотрасли были последовательно проранжированы по каждому из следующих показателей: средний темп роста выручки с 2013 по 2016 гг., средняя величина выручки компаний подотрасли за 2016 г., количество компаний в подотрасли – с последующим расчетом интегрального показателя как суммы частных рангов. На основании интегральных показателей был составлен рейтинг подотраслей. Результаты рейтинга по первым 20 подотраслям представлены в табл. 11.3.

Таблица 11.3

Рейтинг подотраслей по быстрорастущим компаниям*

Вид деятельности/отрасль	Средний темп роста (%)	Средняя выручка (млн. руб.)	Кол-во компаний
Производство растительных и животных масел и жиров	196	3 990	108
Добыча и обогащение угля и антрацита	244	4 365	81
Производство нефтепродуктов	167	3 546	66
Добыча сырой нефти и нефтяного (попутного) газа	164	4 126	56
Разведение свиней	170	1 755	88
Деятельность по управлению финансово-промышленными группами	129	2 364	113
Производство чугуна, стали и ферросплавов	152	2 610	48
Переработка и консервирование мяса и мясной пищевой продукции	141	994	166
Строительство железных дорог и метро	428	1 747	14
Добыча руд и песков драгоценных металлов и руд редких металлов	138	4 028	27
Производство бытовой электроники	378	1 506	18
Разведение сельскохозяйственной птицы	108	1 908	113
Производство табачных изделий	148	3 576	11
Производство фармацевтических субстанций	201	948	50

Вид деятельности/отрасль	Средний темп роста (%)	Средняя выручка (млн. руб.)	Кол-во компаний
Добыча руд цветных металлов	159	2 692	12
Производство керамических плит и плиток	226	1 519	10
Производство вина из винограда	189	1 112	26
Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления	132	594	380
Деятельность в области архитектуры и инженерных изысканий	118	613	1225
Производство основных неорганических химических веществ	122	2 059	33

* Представлены данные по 20 подотраслям, показавшим лучшую совокупность показателей из 253 подотраслей, ставших предметом анализа.

Источник: расчеты авторов по базе ИС «СПАРК»

Из представленных данных видно, что по совокупности 3-х показателей российские HGFs концентрируются в первой 20-ке, прежде всего, в следующих секторах:

добыча и первичная переработка полезных ископаемых;
сельское хозяйство и пищевая промышленность;
интеллектуальные услуги.

Появление в этом списке компаний сельскохозяйственного профиля подтверждает эффективность проводимой политики государства в этом направлении, направленную на поддержку производителей. Аналогичная картина с сегментом производства фармацевтических субстанций: в этом направлении также последовательно осуществлялся комплекс мер поддержки, определенных в стратегии «Фарма-2020». Также показательно появление в списке сектора услуг, связанных с архитектурой и инженерными изысканиями – это отражает рост и развитие городской застройки. Вообще, появление в группе лидирующих подотраслей сегмента «интеллектуальных услуг» подтверждает актуальность для России общемирового тренда к увеличению значения сектора услуг в экономике.

Однако в целом структура секторов с наибольшей концентрацией HGFs не отличается высоким разнообразием, и в основном здесь представлены низко- и среднетехнологические компании. В связи с необходимостью решения задачи усиления диверсификации национальной экономики, имеет смысл дополнительно взглянуть на то, какие подотрасли, относящиеся к сегменту относительно технологически сложных технологически производств, являются местами притяжения для HGFs (см. табл. 11.4). Можно выделить следующие отрасли: информационные технологии; услуги по организации добычи природных ресурсов; машиностроение; производство материалов и продуктов химии.

Таблица 11.4

Подотрасли сложных производств, в которых концентрируются быстрорастущие компании*

Вид деятельности/отрасль	Средний темп роста (%)	Средняя выручка (млн. руб.)	Кол-во компаний
Производство фармацевтических субстанций	176	1 038	58
Предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа	98	2 296	56
Производство основных неорганических химических веществ	111	3 143	37
Строительство объектов для обеспечения электроэнергией и	152	1 498	30

Вид деятельности/отрасль	Средний темп роста (%)	Средняя выручка (млн. руб.)	Кол-во компаний
телекоммуникациями			
Создание и использование баз данных и информационных ресурсов	102	810	138
Услуги по бурению, связанному с добычей нефти, газа и газового конденсата	95	2 002	38
Обработка данных, услуги по размещению информации	124	722	72
Работы геолого-разведочные, геофизические и геохимические	76	2 130	111
Технические испытания, исследования, анализ и сертификация	126	650	104
Производство железнодорожных локомотивов и подвижного состава	131	5 209	19
Деятельность в области архитектуры и инженерных изысканий	123	493	343
Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий	172	406	114
Производство компьютеров и периферийного оборудования	122	672	68
Производство минеральных тепло- и звукоизоляционных материалов и изделий	147	750	32
Производство промышленного холодильного и вентиляционного оборудования	149	511	51
Строительство железных дорог и метро	376	1 645	16
Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук	72	1 055	853
Производство основных химических веществ, удобрений и азотных соединений, пластмасс и синтетического каучука в первичных формах	101	1 089	37
Производство электрического и электронного оборудования для автотранспорта	90	822	56
Производство лекарственных препаратов и материалов, применяемых в медицинских целях	94	1 869	27

* Представлены данные по 20 подотраслям, показавшим лучшую совокупность показателей из 221 подотраслей, отнесенных к технологически сложным.

Источник: расчеты авторов по базе ИС «СПАРК»

Выход на первые позиции сектора «информационных технологий», свидетельствует не только о быстром росте компаний данного сегмента, но и говорит о наличии хорошего задела для развития цифровой экономики на базе решений отечественных производителей. Можно также отметить, что развитие добывающих производств на новой технологической основе создало предпосылки для появления значительного числа быстро-растущих компаний, обеспечивающих эти производства качественным сервисом. Показательно и появление в этом перечне «производства электрического и электронного оборудования для автотранспорта» – это значит, что развитие в России автопроизводств вызвало рост отечественных производителей изделий автоэлектрики и электроники.

11.2. Портрет российских техногазелей

Как можно добиться устойчивости быстрого роста бизнеса конкретной компании? Данные и зарубежных (см., например, Daunfeldt, S. O. and D. Halvarsson (2015), Holzl, W. (2014)), и российских исследователей (Полунин, Ю.А., Юданов, А.Ю. (2016) свидетельствуют, что у большинства HGFs периоды быстрого роста длятся относительно недолго и чередуются с периодами стагнации и/или отрицательного роста.

По мнению М. Кирцнера (Кирцнер, 2001), основной для длительного роста могут быть только «специфические» активы, обеспечивающие защиту конкурентных позиций бизнеса (см.

вставку 1). Поэтому-то все государства стараются выявить и сделать ставку на те HGFs, кто имеет в своем распоряжении какие-то уникальные, сложно воспроизводимые активы (например, ведут активную инновационную деятельность, обладают патентами, сложным технологическим оборудованием, командой квалифицированных специалистов).

Вставка 1

Израэль Кирцнер о возможности длительного роста бизнеса

Кирцнер обратил внимание на то, что в основе предпринимательского успеха в большинстве случаев лежит способность предпринимателя увидеть и первым использовать открывающиеся на рынке возможности (alertness). Однако в большинстве случаев такая «предпринимательская идея», хотя и обеспечивает быстрый рост бизнеса, не создает долгосрочных конкурентных преимуществ, т.к. «предлагаемые им рынку возможности, в принципе, могут быть доступными для всех» (Кирцнер, И. 2001. С. 25). В результате достаточно быстро находятся последователи, которые заполняют обнаруженную первооткрывателем рыночную «лакуну», сводя на нет возможность его дальнейшего быстрого роста и вынуждая к поиску новых возможностей.

В тоже время, по мнению Кирцнера, если однократный быстрый рост может быть следствием удачной предпринимательской идеи, то основой для «затяжного» роста может быть только наличие у компании некоего «специфического» актива, обеспечивающего защиту конкурентных позиций бизнеса. По его словам: «Участие на рынке собственников активов всегда *в какой-то мере* защищено (специфическим характером располагаемых активов)... Возможность, предлагаемая на рынке собственником активов, не может быть свободно воспроизведена или превзойдена кем угодно» (там же). Такими активами могут быть уникальные или высококапиталоемкие производственные активы, доступ к редким природным или трудовым ресурсам, инфраструктуре, наличие команды уникальных специалистов. Однако в современной экономике наиболее часто таким «специфическим активом» становятся новые технологии, продукты, материалы – всё то, что является результатом инновационной активности. Можно даже сказать, что поиск и создание таких активов и является основным содержанием инновационной деятельности.

В этом контексте особое внимание российских программ поддержки быстрорастущих компаний необходимо сосредоточить на тех HGFs, которые демонстрируют высокую инновационную активности и основанную на этой активности конкурентоспособность на внешних рынках – т.е. на компаниях, которые можно определить как «техногазели». Инструментом отбора таких компаний в России сегодня является рейтинг быстрорастущих технологических компаний «ТехУспех»⁶³.

Что представляют собой российские «техногазели»? Вот их усредненные формальные показатели (данные по компаниям-участникам рейтинга «ТехУспех – 2016»):

- годовая выручка – 2,2 млрд. руб.;
- выработка на 1 работника – 3,5 млн. руб.;
- возраст компании – 22 года
- среднегодовые темпы роста выручки за последние 5 лет – 27%;
- доля расходов на НИОКР в выручке – 15%;
- доля затрат на технологические инновации в выручке – 24%;

⁶³ Национальный рейтинг российских быстрорастущих технологических компаний «ТехУспех» организован в 2012 г. Российской венчурной компанией. С 2016 г. оператором рейтинга является НИУ ВШЭ. Методология составления рейтинга разработана РwC. (Медовников Д.С. и др. (2016)). В настоящее время в базе «ТехУспеха» – 270 компаний. Критерии отбора компаний в рейтинг:

1. *Средний бизнес* – величина выручки: от 100 млн до 30 млрд руб.
2. *Быстрорастущий бизнес* – среднегодовой темп роста выручки: не менее 15-20% за последние пять лет.
3. *Технологический бизнес* – за последние три года доля затрат на НИОКР – не менее 5%, на технологические инновации – не менее 10%, доля новой продукции – не менее 20-30% от общей выручки

В ходе нескольких волн опросов были выделены и некоторые неформальные типичные черты, присущие этим компаниям:

1. *Высокая инновационная активность.* Новые научно-технические идеи, проведение исследований, разработка новых продуктов – в фокусе внимания этих компаний
2. *Умение работать в рыночной среде:* кастомизация продуктов, готовность работать оперативно, предоставлять дополнительный сервис, внимание к качеству
3. *Умение работать в жесткой конкурентной среде* и побеждать в конкурентной борьбе, стремление к лидерству на своем рынке
4. *Сильная команда,* мотивированные сотрудники. Ключевая роль лидера-предпринимателя, зачастую, он в одном лице: харизматичный технократ, CEO, собственник
5. *Высокая ценность самостоятельности,* опора на собственные силы: основной источник развития – собственная прибыль. Господдержка используется, но не является решающим фактором развития

Несмотря на достигнутые этими компаниями несомненные успехи в своем развитии и завоевании рынков, они сталкиваются с вполне типичными проблемами. Фактически *многие российские HGFs подошли к «точке выбора», когда им предстоит сделать выбор между ролью «нишевого игрока» или переходом к стратегии превращения в национального или глобального «чемпиона».* Опросы показывают, что в значительной своей части они стремятся к дальнейшему росту, видя значительные перспективы для своего бизнеса. Сложность в том, что до последнего времени их рост обеспечивался собственной прибылью и компетенциями имеющейся команды, однако в случае выбора стратегии по переходу на качественно новую ступень своего роста им понадобятся дополнительные внешние ресурсы для решения имеющихся барьеров на пути дальнейшего развития. Помочь в решении этих проблем способна государственная поддержка, и прежде всего, в решении следующих проблем:

Проблема 1. *Ограниченность имеющегося рынка* для продолжения роста. Российский рынок при всех своих размерах становится тесен для этих компаний и не обеспечивает достаточного спроса. Привычные рыночные ниши также исчерпывают свой потенциал роста. Возможные решения: А) Выход на мировой рынок, Б) Поиск новых ниш, разработка новых продуктов, технологий.

Проблема 2. *Системы управления не успевают за ростом бизнеса.* Компании сталкиваются с необходимостью реформирования внутрикорпоративных процедур управления компанией, развития системы продаж, организации инновационных процессов. Зачастую для осуществления такого управленческого реинжиниринга не хватает имеющихся компетенций. Возможные решения: А) Привлечение консультантов, менторов, Б) Развитие горизонтального обмена опытом, нетворкинга, В) Образовательные программы.

Проблема 3. *Отсутствие стратегии мирового лидерства.* Компании уже освоились на привычных рынках. Амбиции по завоеванию мировых рынков есть далеко не у всех, а если есть, то не всегда подкреплены взвешенной оценкой скорости изменений и жесткости конкуренции на новых для них рынках. Возможные решения: А) Привлечение топ-менеджеров, имеющих опыт работы на мировых рынках, Б) Господдержка в выходе на мировые рынки. В) Развитие партнерств с крупными иностранными и российскими компаниями, уже имеющими опыт работы на мировых рынках

Проблема 4. *Нехватка внешнего финансирования.* Для перехода на новый уровень развития (внешние рынки, принципиально новые технологии) собственных ресурсов недостаточно – требуется работать с банками, инвесторами, ценными бумагами. Возможные решения: А) Программы субсидирования ставок, Б) Льготные программы госбанков, В) Выход на биржу с акциями и облигациями

11.3 Особенности и динамика бизнес-моделей российских технологических быстрорастущих компаний

Авторами были проанализированы 145 интервью с руководителями российских технологических HGFs⁶⁴. Прежде всего, нас интересовала динамика их бизнес-моделей. Мы решили сосредоточиться на таких элементах бизнес-моделей как положение на рынке, работа с экспортом, взаимодействие с партнерами, организация исследований и разработок, финансы и инвестиции и система управления.

Рынок: клиентоориентированность, удержание лидерства за счет новых продуктов, рост внимания к дистрибуции

Направления изменений:

- формирование корпоративной культуры, ориентированной на интересы потребителя;
- занятие позиции лидера в своей рыночной нише;
- вывод основных характеристик производимых продуктов на уровень, сопоставимый с зарубежными конкурентами;
- постоянное обновление ассортимента, специальные системы мотивации и планирования работы с новыми продуктами;
- активное формирование распределительных и товаропроводящих сетей.

Опросы показывают, что умение работать на рынке компании считают одним из ключевых факторов своей конкурентоспособности. Компании в последние годы активно вкладывались в маркетинг и продвижение своей продукции, в формирование корпоративной культуры, ставящей во главу угла интересы потребителя. Среди главных критериев своего успеха первым компании называют удовлетворенность потребителей.

Большинство компаний работает в секторе B2B в достаточно узких рыночных нишах. Однако в этих нишах они стремятся занимать лидерские позиции. Характерно, что ни один респондент не идентифицировал свою компанию с группой «отстающих».

По мере роста бизнеса им приходится конкурировать в своих рыночных нишах не только с российскими производителями, но и с ведущими зарубежными компаниями. Компании, в основном, считают, что им удалось выйти по качественным характеристикам своих продуктов на уровень зарубежных конкурентов. Тем самым у российских HGFs формируются заделы для дальнейшей конкурентоспособности на мировом рынке.

Главным своим конкурентным преимуществом компании считают свою инновационность, готовность постоянно разрабатывать и предлагать рынку новые продукты. Помимо того, что такие продукты вызывают повышенный интерес у потребителей, за счет предложения инновационных продуктов компаниям удается выйти за границы рынка

⁶⁴Выборка интервьюируемых компаний формировалась на базе рейтинга «ТехУспех»

традиционных продуктов с высокой конкуренцией. Однако это заставляет компании быть в постоянном поиске новых решений, отслеживать предложения конкурентов, тенденции развития науки и техники. Понимая значение постоянного обновления ассортимента, некоторые компании начинают вводить отдельное планирование по новой продукции и специальные системы мотивации для сотрудников по ее развитию.

Все более важным направлением рыночной активности компаний становится формирование товаропроводящих сетей: заключение соглашений с дистрибьюторскими и дилерскими сетями, выстраивание собственной сети продаж, создание представительств в регионах и зарубежных странах. Некоторые компании, используя созданную распределительную сеть и хорошо зная рынок, сами становятся дистрибьюторами по продуктам, не являющимся для них конкурентами. Тем самым, они укрепляют свои компетенции по работе с потребителями и одновременно выстраивают для них широкую продуктовую линейку.

Экспорт: от «пассивного присутствия» – к собственной дистрибуции и производству за рубежом

Направления изменений:

- осознание ограниченности российского рынка для дальнейшего роста;
- рост объемов экспорта и его доли в выручке;
- расширение продаж на рынках развитых и развивающихся стран;
- получение первичного опыта работы на экспортных рынках и создание «плацдармов» для дальнейшей экспансии;
- выход на внешний рынок как способ подтверждения конкурентоспособности продуктов в глазах российских потребителей;
- рост затрат на маркетинг и продвижение продукции;
- переход от работы через дистрибьюторов к созданию собственных представительств;
- попытки создания собственных производственных и сервисных площадок за рубежом;
- примеры формирования экспортных консорциумов из предприятий, работающих на сходных рынках;

Для большинства российских технологических HGFs в настоящее время основным рынком сбыта является российский. Выход на экспорт рассматривается ими как следующая стадия после завоевания лидерства на российском рынке. Для тех, кто сегодня уже считает себя российским лидером на своем рынке, выход на экспорт становится одной из актуальных задач, для тех же, кто уже активно экспортирует, схема работы на внешних рынках меняется от «пассивного присутствия» и продаж через партнеров до создания собственных каналов дистрибуции и открытия представительств и филиалов.

Имеющие опыт экспорта компании утверждают, что бороться за свою долю на мировом рынке вполне можно. Важно иметь правильное соотношение цена/качество и постоянно следить за действиями конкурентов. Работа на внешних рынках позволяет не только преодолеть относительную узость и низкие темпы роста внутреннего рынка, но и подтвердить (а затем и повысить) конкурентоспособность отечественных продуктов.

Доля экспорта в продажах тех компаний, которые уже вышли на мировой рынок, растет, но остается пока еще не очень значительной. Можно утверждать, что пока российские технологические HGFs «тестируют», прощупывают зарубежные рынки, пытаются понять

сильные и слабые стороны своей продукции и создавая плацдармы для дальнейшего расширения экспорта.

Многие компании рассматривают экспорт как отличный стимул для подтягивания своих компетенций как в области технологий, так и в организации процессов. Особенно в условиях жесткой конкуренции на уже давно поделенных рынках развитых стран, где присутствуют глобальные компании с мощными брендами.

В большинстве случаев компании ведут экспорт готовых продуктов, а не встраиваются в глобальные цепочки. Это вполне объяснимо – ведь они выходят на экспорт, уже завоевав серьезные рыночные позиции на внутреннем российском рынке, сформировав производственную систему под выпуск определенного продукта с заданными характеристиками, отработаны системы продаж и продвижения этого продукта. Переделка всей этой системы под требования технологической цепочки крупной зарубежной компании будет достаточно затратным и длительным процессом. Следствием такой линии на экспорт готового продукта становятся достаточно высокие затраты на маркетинг и создание системы дистрибуции за рубежом. Создание правильной системы дистрибуции, выбор надежных партнеров обычно становится первым шагом на пути развития экспорта. Следующим шагом становится создание сети собственных представительств на наиболее интересных рынках.

Еще одним следствием ориентации на продажи готовых продуктов становятся попытки открытия собственных производственных площадок в других странах. То есть экспорт как поставки готовой продукции трансформируется в создание зарубежного производственного бизнеса. Это необходимо и чтобы уменьшить расстояние транспортировки от производства до потребителя, и чтобы быстрее реагировать на изменяющиеся запросы, и чтобы нивелировать негативное, зачастую, отношение к качеству российской продукции.

Один из путей выхода на внешний рынок, который кажется некоторым компаниям перспективным состоит в кооперации нескольких средних компаний, работающих на смежных рынках. Например, это может быть рынок медтехники, рынок систем безопасности, рынок ИКТ продуктов. По некоторым из этих направлений работа уже идет.

Взаимодействие с партнерами – рост аутсорсинга и зарождение экосистем

Направления изменений:

- активизация взаимодействия с университетами по всем направлениям: подготовка кадров, проведение НИОКР, создание инфраструктуры, продвижение бренда;
- распространение практики создания корпоративных кафедр, преподавания сотрудниками компаний;
- попытки поглощения стартапов с интересующими компанию компетенциями;
- опыты по выделению спиноф-компаний по непрофильным для стратегии компании направлениям;
- развитие горизонтальных контактов и кооперации между HGFs компаниями, обладающих общим предпринимательским «генотипом»;
- вхождение компаний в профильные ассоциации с целью обмена опытом и отстаивания своих прав.

Технологические HGFs не так самодостаточны, как многие крупные компании. Для них очень важно, чтобы вместе с ними росла окружающая среда, другие субъекты научной, образовательной, инновационной деятельности. Руководители компаний считают, что

открытость – это один из важных факторов успеха технологической компании, и она должна только расти. Открытые интерфейсы все чаще появляются у компаний по отношению к университетам и исследовательским организациям, другим малым и средним компаниям, выстраиваются новые кооперационные цепочки, появляются прообразы новых экосистем.

Взаимодействие с академической средой: растущий запрос на базовые кафедры и совместные НИОКР

Наиболее часто упоминаемый тип академических партнеров – ВУЗы. Взаимоотношения с ними более разнообразны и с точки зрения задач (тут и исследования, и подготовка кадров, и формирование будущего потребителя), и с точки зрения форм.

Важная и относительно новая для средних компаний форма взаимодействия – создание в ВУЗах специализированных кафедр. Такая кафедра решает сразу несколько задач. Во-первых, дает возможность готовить и отбирать кадры для себя. Во-вторых, знакомит будущих специалистов со своими изделиями, чтобы они впоследствии были более лояльны к продукции компании. В-третьих, это возможность проводить совместные исследования и разработки с привлечением сотрудников, студентов и даже выпускников этих ВУЗов. Сотрудничество с кафедрами идет и на личном уровне – когда руководители компаний становятся преподавателями или завкафедрой ВУЗов.

Участвуют компании и в проектах по созданию современной инфраструктуры в университетах. В частности, по созданию в них центров коллективного пользования уникальным оборудованием.

Одним из наиболее часто упоминаемых направлений взаимодействия – проведение совместных НИОКР. При этом, в интервью компании часто подчеркивали, что по НИОКР они работают не столько с университетом (НИИ) в целом, сколько с конкретной кафедрой, лабораторией, отдельным ученым.

Взаимодействие с малыми и средними компаниями: попытки работать со стартапами и спинофами, кооперация с другими средними

Интервьюируемые компании в свое время сами выросли из малого бизнеса, но сейчас, когда они вышли на серьезный уровень продаж, для многих из них возникает риск остановиться в своем развитии, успокоиться на достигнутом. Руководители многих компаний начинают задумываться о поиске свежих идей и развитии новых направлений. Вот тут-то стартапы могут стать для них хорошим источником обновления.

Компания может поглотить приглянувшийся ей стартап, а может создать спин-офф. Спин-оффы создаются, когда компания видит, что имеющуюся у нее перспективную технологию эффективнее развивать как отдельный бизнес. Например, когда эта технология сильно отходит в сторону от ключевой технологии компании. Другой случай – это необходимость работы на каких-то специфических рынках, требующих понимания их особенностей и специальных компетенций.

HGFs не только сами быстро растут. Быстро принимая решения и выводя на рынок современные продукты, они позволяют быстро расти и развиваться партнерам. Активные (растущие, инновационные) компании находят друг друга, вокруг этих компаний выстраиваются экосистемы поставщиков и потребителей, формируются технологические цепочки. Вследствие нишевого характера деятельности, узости рынка, у них возникает

необходимость активно работать с аутсорсерами. Возникает не только производственная кооперация, но и кооперация по реализации инвестпроектов.

Иногда эти горизонтальные взаимодействия выражаются не только в кооперационных связях, но и в участии в различных сетевых некоммерческих объединениях, ассоциациях, кластерах. Это дает компаниям возможность, во-первых, обмена опытом с коллегами, а во-вторых, отстаивать свои интересы на более высоком уровне: региональном или федеральном.

Контур исследований и разработок: от команд разработчиков к R&D центрам, работающим в открытой и нелинейной модели

Направления изменений:

- сохранение способности к осуществлению инноваций в качестве ключевой компетенции компаний;
- стремление сформировать быстрый и непрерывный R&D конвейер.
- ускорение технологического развития стимулирует развитие собственной корпоративной системы R&D;
- переход к созданию специальных подразделений, собственных R&D центров, лабораторий, испытательных полигонов;
- расширение практики использования заказных НИОКР, в т.ч. стимулируемых государством (218 Постановление Правительства);
- опыты по формированию технологических консорциумов для создания новых решений и выхода на новые рынки;

В ходе интервью руководители компании с неподдельной гордостью говорят не только о достижениях компании в бизнесе, но и о том, что им удалось решить сложнейшие научно-технические задачи и создать инновационный продукт на техническом уровне, соответствующем или даже превосходящем разработки лучших мировых производителей.

Для организации инновационной деятельности многие компании из слабо оформленных команд разработчиков приступили к созданию специальных подразделений, собственных R&D центров, лабораторий, испытательных полигонов. Зачастую они оснащаются самым современным оборудованием по лучшим мировым стандартам.

Руководитель одной из компаний в ходе интервью достаточно аргументированно обосновал важность наличия собственных R&D. Он считает, что, хотя содержание собственного R&D – весьма затратное удовольствие, однако в современных условиях ускорения технологического развития получается, что распространенная за рубежом линия на передачу разработки на аутсорсинг специализированным организациям становится не только сопоставимой по затратам, но еще и угрожает задержками в проведении инноваций.

Однако, как уже говорилось выше, компании в своей R&D деятельности не стремятся все работы выполнять силами только собственных подразделений и сотрудников. Достаточно распространены «заказные» НИОКР, а также совместные НИОКР, проводимые в партнерстве с специализированными НИИ или университетами. Практикуется формирование технологических консорциумов для создания новых решений и выхода на новые рынки. Компании оценивают опыт такой кооперации как достаточно успешный. Многие весьма позитивно оценивают эффект от участия в совместных работах с вузами в рамках 218 Постановления Правительства.

При проведении исследований и разработок компании стараются максимально ускорить их. Это в какой-то мере стихийно сформировавшийся подход в стиле модной сегодня бизнес-модели Agile: если раньше превалировал «последовательный НИОКР», свойственный линейной инновационной модели, то теперь разработка идет параллельно с маркетингом и новый продукт дорабатывается уже в процессе взаимодействия с пользователем. В результате возникают не только быстрый, но и непрерывный R&D конвейер.

Финансы и инвестиции: постепенный разворот к внешним источникам

Направления изменений:

- активизация работы с банками: кредитами часто закрывают кассовые разрывы, в то время как перспективные проекты (развитие) финансируют из прибыли;
- попытки использования инструментов проектного финансирования и лизинга;
- развивается взаимное кредитование компаниями потребителей, а также объединение инвестиционных ресурсов при создании производств, представляющих общий интерес;
- компании активизировали инвестиции, направляя их, в первую очередь, на приобретение нового оборудования и разработку новых продуктов;
- некоторые компании стали задумываться о привлечении стратегических инвесторов и о выходе на биржу.

Особенностью финансовой модели технологических HGFs в России является использование до самого последнего времени в качестве основного источника развития собственных средств. Наличие достаточных для развития собственных средств обеспечивает относительно высокая рентабельность бизнеса, которую, в свою очередь обеспечивает инновационность продукта и постоянный поиск не занятых конкурентами рыночных ниш.

В определенной степени, помимо чисто экономических расчетов, такая линия на финансовую «самодостаточность» отражает общую установку руководителей данных компаний на высокий уровень самостоятельности. Пройдя суровую школу выживания в крайне агрессивной российской бизнес-среде 90-х и начала 2000-х, они с большой осторожностью относятся к рискам, которые не могут контролировать, относя к ним не только риски работы с внешними кредиторами, но и, например, работу с госбюджетными деньгами.

Что касается возможности получения внешнего финансирования, то до последнего времени оно использовалось не слишком активно. Но это не принципиальный отказ от него – скорее это свидетельство отсутствия приемлемых предложений. Компании уверены, что смогли бы развиваться быстрее, если бы имели дополнительные финансовые ресурсы. Тем не менее, в последние несколько лет работа с банками активизировалась. Кредитами часто закрывают кассовые разрывы, в то время как перспективные проекты (развитие) финансируют из прибыли. Помимо традиционного кредитования на пополнение оборотных средств, компании начинают все более активно привлекать банковские ресурсы и в рамках проектного кредитования, и по лизингу дорогостоящего оборудования.

Еще одной относительно новой тенденцией стало появление кооперации с потенциальными потребителями по совместному финансированию проектов. Иногда компании сами выступают кредиторами – что становится элементом маркетинговой стратегии по продвижению продукции. Впрочем, зачастую исследуемые компании становятся вынужденными кредиторами крупных покупателей, которые требуют существенных отсрочек

по своим платежам. Компании отмечают, что особенно данная практика получила распространение в последние годы.

Несмотря на дефицит внешнего финансирования, компании активизировали инвестиционный процесс. В основном инвестиции направляются на приобретение нового оборудования и разработку новых продуктов. Оборудование приобретается зачастую самое современное, превосходящее то, что стоит у зарубежных конкурентов.

В последнее время перед многими компаниями встает вопрос о развитии производства на новых площадках. При этом, в большинстве случаев выбирается вариант или строительства с нуля, или покупки полуразваленного объекта по бросовой цене. В то время как М&А сделки по приобретению уже готовых производственных площадок пока не получили широкой популярности среди исследуемых компаний.

Компании чувствуют необходимость внешних инвестиций все острее, но пока для большинства наиболее приемлемым вариантом является стратегический инвестор. Тем не менее, в самое последнее время некоторые стали задумываться и о выходе на биржу.

Системы управления: увеличение горизонта планирования, разработка стратегий, повышение эффективности менеджмента

Направления изменений:

- осознание необходимости синхронизации темпов роста и управленческих изменений;
- компании стали больше внимания уделять планированию своей деятельности и разработке стратегий;
- разработка стратегии превращается в процесс, объединяющий коллектив;
- для решения задач выработки стратегий развития компании обращаются к консалтинговым организациям;
- усиление значения задачи повышения эффективности деятельности компаний;
- разработка внутренних регламентов: регламентов «производственных систем» или систем управления качеством, стандартов предприятия;
- формируются проектные команды. Однако компании указывают, что имеется большой дефицит знаний и специалистов по проектному управлению;
- тенденция на формирование в компаниях различных коллегиальных органов управления: наблюдательные, научно-технические и т.п. советы;
- распространение практики формирования т.н. «групп компаний» из нескольких формально самостоятельных предприятий. Основной мотив их формирования: возможность сохранения лучших свойств небольшого бизнеса даже при его росте и превращении в крупный.

Необходимость постоянного совершенствования системы управления компанией и ее оргструктуры является неотъемлемой чертой HGFs. Более того, если организационно-управленческие структуры начинают запаздывать в своих изменениях по сравнению с развитием бизнеса, то они превращаются в серьезный тормоз для него. Поэтому руководителям компаний приходится становиться не только стратегами и техническими лидерами, но и квалифицированными специалистами по реинжинирингу бизнес-процессов.

Компании стали больше внимания уделять разработке своих стратегий. Стратегии и долгосрочное планирование они рассматривают как средство фокусировки на ключевых

направлениях и отсекация непрофильных. Если суммировать ключевые фокусы этих стратегий, то их два: разработка новых продуктов и экспансия на мировом рынке.

Важной темой и для стратегий, и тактически является для компаний вопрос о повышении эффективности их деятельности. Особенно остро этот вопрос встал в условиях стагнации внутреннего рынка, когда быстрый рост рынка перестает маскировать наличие проблем с низкой эффективностью.

Компании отмечают, что сам по себе процесс разработки стратегии становится важным этапом развития компании. В ходе него различным подразделениям удается выйти за рамки текущих дел и изложить свое видение перспектив развития бизнеса. Возникает коллективный мозговой штурм. Иногда компаниям при подготовке стратегии приходится прибегать к помощи консалтинговых организаций, т.к. это не только работа, которая требует специальных знаний и большого отвлечения сил, но и требует внешнего, отстраненного взгляда на привычные методы и направления ведения бизнеса.

Помимо документов долгосрочного планирования компании все чаще используют и другие документы, регламентирующие управленческие процессы. Это могут быть регламенты «производственных систем» или систем управления качеством. Используется и такая форма как стандарты предприятия, которые становятся особенно важны при переходе к крупносерийному производству.

Внутри компаний формируются не только вертикальные иерархические структуры управления процессами, но и проектные команды. Однако компании указывают, что имеется большой дефицит знаний и специалистов по проектному управлению. Одна из компаний сочла необходимым сделать, как она считает, следующий шаг и перешла от проектного управления к «продуктовому управлению». По мнению ее руководства, это позволит усилить контроль за развитием продуктовых линеек, взаимодействием с потребителями, развитием системы управления жизненным циклом продуктов.

В последние годы имеется тенденция на формирование в компаниях также различных коллегиальных органов управления. Создаются наблюдательные советы, задача которых – контролировать соответствие развития компании намеченным стратегиям и планам. Создаются научно-технические советы, определяющие технологическую политику и связь разработки с остальными службами.

Среди изучаемых компаний весьма распространена практика формирования вокруг них т.н. «групп компаний» из нескольких формально самостоятельных предприятий. В качестве основного мотива их формирования указывалось на возможность сохранения лучших свойств небольшого бизнеса (гибкости, оперативности, «заряженности» на потребителя) даже при его росте и превращении в крупный.

11.4. Российские и зарубежные инициативы по поддержке быстрорастущих компаний

До последнего времени системной работы по целенаправленной поддержке государством средних HGFs в России не велось. Из предпринятых в этом направлении попыток можно отметить такие проекты, как упомянутый выше рейтинг «ТехУспех» и проект «Национальные чемпионы» (см. вставку 2).

За шесть лет своего существования рейтинг «ТехУспех» зарекомендовал себя как эффективный инструмент поиска, мониторинга и продвижения перспективных

быстрорастущих средних технологических компаний, которые обладают высоким потенциалом лидерства как на российском, так и на глобальном рынке. Предполагается, что отобранные рейтингом потенциальные лидеры должны в перспективе сыграть ключевую роль в развитии и модернизации российских технологических отраслей.

Проект «Национальные чемпионы» нацелен на обеспечение опережающего роста отечественных частных высокотехнологических экспортно-ориентированных компаний, лидеров по темпам развития, и содействие в формировании на их базе транснациональных компаний российского базирования. Несмотря на то, что проект пока находится в самой ранней фазе своего развития, он получил позитивные, в целом, отзывы компаний, участвующих в реализации проекта.

Вместе с тем, для дальнейшего развития проекта «Национальные чемпионы» представляется необходимым решить следующие перспективные задачи:

- разворачивание программы поддержки HGFs на *правительственном уровне*, обеспечение межведомственной коммуникации и признания статуса компаний, отобранных в проект, в работе соответствующих ведомств и институтов развития;
- формирование *специальных инструментов*, ориентированных на HGFs, в работе институтов развития. Например, специальные субсидии на развитие деятельности компаний без привязки к реализации конкретных проектов или другим условиям;
- выделение целевого финансирования на организацию *soft поддержки* компаний: консалтинг, продвижение, переподготовка кадров, нетворкинг.

Вставка 2

Приоритетный проект Минэкономразвития России по поддержке частных высокотехнологических компаний-лидеров

В июле 2016 г. стартовал приоритетный проект Минэкономразвития России по «поддержке частных высокотехнологических компаний-лидеров» (сокращенное название «Национальные чемпионы»). Базой для него выбран рейтинг «Техуспех». К концу 2017 г. в проект было отобрано 62 компании из рейтинга.

По своим ключевым параметрам (средним ежегодным темпам прироста выручки, диапазону среднегодовых объемов продаж, доле средних затрат на НИОКР и др.) компании, входящие в этот проект, в целом соответствуют типичным критериям, используемым для выявления быстрорастущих инновационных фирм в зарубежных исследованиях и программах.

Итогом реализации проекта должно стать достижение следующих целевых показателей к концу 2020 года:

- рост в четыре раза объема высокотехнологичного экспорта не менее 15 компаний-участников проекта;
- выход не менее 2 компаний проекта на объемы продаж не менее \$1 млрд в год;
- выход не менее 10 компаний проекта на объемы продаж не менее \$500 млн в год.

Проект предусматривает индивидуальное сопровождение развития компаний-участников, включая поддержку при взаимодействии с органами власти и институтами развития, компаниями с государственным участием, содействие в устранении или снижении имеющихся административных барьеров, организацию обучающих семинаров, помощь в развитии внешнеэкономической деятельности и др.

Что касается зарубежных программ поддержки HFGs, то работы многочисленных исследователей по теме «газелей», HGFs и «скрытых чемпионов» стали катализатором интереса к этому слою бизнеса со стороны различных государственных организаций по всему миру. В результате за *последнее 10-летие в самых разных странах были развернуты программы по целевому отбору и поддержке собственных «чемпионов»* (см. табл.11.5).

Как отмечается в докладе экспертов ОЭСР (OECD (2013)), посвященном сравнительному анализу государственных программ поддержки HGFs, в целом можно говорить о постепенной переориентации национальных экономических стратегий как на более

активную и целенаправленную генерацию подобных компаний–“будущих лидеров”, так и на создание для уже проявивших себя HGFs комплексных программ и схем, способствующих их дальнейшему развитию. Если еще в недавнем прошлом основной акцент на данном направлении делался на “инкубационную стадию”, то *в последнее время в зарубежных программах поддержки HGFs наблюдается общий тренд в сторону усиления инструментов целевой поддержки перспективных национальных компаний, уже имеющих успешный опыт работы на рынке и демонстрирующих в течение последних нескольких лет устойчивую позитивную динамику своего развития.* Другим стандартным элементом программ господдержки HGFs является осуществление предварительной бизнес-диагностики компаний-кандидатов (выявление сильных и слабых сторон их бизнес-деятельности, а также, в ряде случаев, общая оценка их текущей корпоративной стратегии).

Конкретные методы и инструменты господдержки, предлагаемые участвующим в таких программах HGFs, заметно отличаются в разных странах. Некоторые программы (особенно – в Западной Европе) фокусируются на оказании информационно-консультационных услуг (причем, зачастую такие услуги носят платный характер для компаний). В тоже время большинство азиатских программ предусматривают предоставление широкого комплекса “связанных инструментов”, включающих в себя различные формы и виды финансовой и R&D поддержки, оказание активного содействия компаниям в расширении их бизнеса (с сильным акцентом на рост экспортных продаж), налаживание тесного взаимодействия топ-менеджмента компаний с представителями госструктур и институтов развития, организацию специализированных обучающих программ в сфере менеджмента, HR, маркетинга и т.п.

В целом ряде национальных программ более позднего периода заметно активнее стали использоваться разнообразные схемы индивидуализированной адресной поддержки компаний-участниц. Так, *все большей популярностью стало пользоваться предоставление каждой из фирм кураторами этих программ персональных менеджеров, обеспечивающих более эффективную коммуникацию между этими фирмами и различными сервисами поддержки* (и осуществляющих “мягкий контроль” над подопечными компаниями). Также эффективным инструментом признается привлечение к работе с HGFs индивидуальных бизнес-менторов, в роли которых выступают успешные частные предприниматели.

Несмотря на высокое разнообразие реализуемых в разных странах программ господдержки HGFs, можно сформулировать их общие характерные черты:

- *Селективность*: индивидуальный отбор компаний, ограниченное число участников;
- В программу *отбираются компании в целом*, а не их отдельные проекты; при отборе оцениваются, прежде всего, уже достигнутые результаты и конкурентные позиции, а не планы, намерения и обещания;
- Устанавливаются *конкретные измеримые цели* по росту величины годовой выручки или по величине экспорта компании за время ее участия в программе;
- Компаниям оказывается помощь в выработке *стратегии лидерства* с ориентацией на превращение из локального, нишевого игрока в национального или глобального «чемпиона»;
- *Консьерж-менеджмент*: персональные кураторы от оператора программы, сопровождающие компанию при обращениях за господдержкой, инвестициями, выходе на экспорт;

- Акцент на “*soft*” *поддержке*: консалтинговая и маркетинговая поддержка, образовательные программы, менторство от успешных предпринимателей, сетевые коммуникации между компаниями

Таблица 11.5

Зарубежные программы поддержки быстрорастущих компаний

Страна	Программа	Год начала	Цель	Целевая аудитория	Число участников	Организатор	Формы господдержки
Нидерланды	Growth Accelerator	2009	Вывод компаний-участников на уровень продаж 20 млн. евро и выше по истечении пяти лет	Инновационные компании с годовым оборотом 2–10 млн. евро.	Первый набор: 130 компаний. Каждые полгода отбирается еще 15–20 новых компаний	Министерство экономики. Оператор – консорциум, включающий PwC, Philips и другие крупные компании	Многоуровневая консультационная поддержка и специальные обучающие модули.
Великобритания	Future Fifty	2013	Активное продвижение 50 наиболее быстро растущих компаний	Выручка – £3–30 млн, рост выручки на 30% за последние 2 года, "цифровые технологические компании"	77 компаний с 2014 по 2016 гг. В 2017 г. отобрано еще 26 компаний.	Инновационный центр TechCity UK – некоммерческая организация, финансируемая Министерством культуры	2-годичная программа для руководителей высшего звена: доступ к партнерской сети, классы и семинары с экспертами, "консьерж-менеджмент" (комплексное сервисное сопровождение, в т.ч. обеспечение прямого контакта с ключевыми гос.учреждениями)
Великобритания (только на территории Шотландии)	Companies of Scale (The Scaling Service)	2005	Вывод компаний на уровень продаж свыше £100 млн.	Компании с годовой выручкой свыше £10 млн	Полный цикл сопровождения получили 23 компании. К 2020 г. планируется довести число до 100	Государственное инновационное агентство Шотландии (Scottish Enterprise, SE)	Индивидуальная комплексная поддержка: бизнес-менторство персональных консультантов, помощь в повышении квалификации сотрудников, содействие в разработке стратегий и создании новых систем управления. Персональные менеджеры от SE.
Южная Корея	World Class 300 Project (Global Growth Stage)	2011	Содействие ускоренному росту компаний, достижение уровня экспорта в \$100 млн, превращение в "специализированные глобальные компании-лидеры на мировом рынке"	Годовые продажи компаний в течение 3 предыдущих лет – \$40 млн – \$1 млрд, опыт экспорта (в среднем – 58% от выручки), большая доля расходов на R&D (7%).	261 компания (ежегодно отбирается 30–50 компаний)	Министерство торговли, промышленности и энергетики и Администрация МСБ. Оператор – Корейский институт развития технологий (KIAT)	"Пакет индивидуализированных услуг", включающий 27 инструментов и механизмов на длительный срок (около 10 лет): софинансирование R&D, маркетинговая поддержка, льготное проектное кредитование, образование и консалтинг. Регулярный мониторинг кураторами.

Страна	Программа	Год начала	Цель	Целевая аудитория	Число участников	Организатор	Формы господдержки
Южная Корея	Korean Hidden Champion Initiative	2009	Поддержка в работе на зарубежных рынках достаточно крупных экспортно-ориентированных компаний, составляющих верхний сегмент "среднего бизнеса"	Экспорт – свыше \$300 млн и место в первой 5-ке мировых производителей в своем рыночном сегменте, либо выручка более \$860 млн. при 50% доле экспорта.	24 на 2015 г. (ежегодно – 7–9 компаний)	Оператор – государственный Экспортно-импортный банк (Korea Eximbank)	Финансирование от Eximbank'a. Комплекс нефинансовых услуг (около 1300 различных видов): финансовые рекомендации и стратегический консалтинг, помощь в наборе и обучении персонала, поддержка в выходе на экспорт и расширении экспортных продаж, общие консультации в анализе рынков
Тайвань	Mittelstand Award	2013	Добиться в течение ближайших 3 лет появления 100 сильных быстрорастущих компаний «среднего звена»	"Небольшие и незаметные, но весьма успешные компании, которые составляют основу экономики Тайваня"	Ежегодно отбирается 10–12 компаний. К лету 2017 г. отобрано 50 компаний, есть список из 186 потенциальных «скрытых чемпионов»	Министерство экономики (по инициативе президента Тайваня). Оператор – Бюро промышленного развития (подразделение министерства)	Содействие в обучении и привлечении кадров (в т.ч. из-за рубежа), финансирование покупки оборудования, помощь в патентовании, маркетинговая и консультационная поддержка в продвижении на мировой рынок. Прямые субсидии от государства и ряд налоговых льгот (прежде всего, по R&D).
Малайзия	Mid-Tier Companies Development Programme	2014	Создание в стране к 2020 г. 480 национальных HGFs, 60 “региональных чемпионов”. Прирост экспорта в общей сложности на \$3,5-4 млрд.	Компании с годовой выручкой от \$12,5 до \$125 млн.	Ежегодно отбирают 50 компаний	Министерство внешней торговли и промышленности. Оператор –Malaysia External Trade Development Corporation (MATRADE)	9-ти месячная программа обучения и поддержки: консультации экспертов и индивидуальных советников (в т.ч. иностранных). Поддержка в выходе на внешние рынки от MATRADE. Доступ к различным источникам финансирования.
Казахстан	«Лидеры конкурентоспособности - Национальные чемпионы»	2015	Создание в Казахстане конкурентоспособных, экспортноориентированных производств несырьевого сектора путем формирования компаний регионального и мирового масштабов	Компании с выручкой от \$10 до \$150 млн. Предпочтение компаниям с динамикой роста на уровне 10% в течение последних 3-4 лет.	Отобрано 28 компаний	Инициатор - Президент Н.Назарбаев. Оператор – управляющий холдинг «Байтерек» (консультант – McKinsey)	Финансовая поддержка от «Байтерека», в т.ч. проектное финансирование, кредитование через банки второго уровня, , субсидирование ставок, кредитные гарантии, экспортное страхование, гранты на инновации. Консалтинговое сопровождение

Выводы и следствия

1. Одним из важнейших итогов экономических реформ в России стало формирование слоя из нескольких тысяч средних быстрорастущих компаний (HGFs). Они растут быстрее, чем экономика в целом и отрасли, к которым они относятся. Согласно зарубежным публикациям, именно HGFs вносят основной вклад в экономический рост и создание новых рабочих мест.

2. В развитых экономиках весовая часть HGFs представлена инновационно-активными технологическими компаниями. В целом в России пока среди наиболее быстрорастущих компаний чаще встречаются компании из секторов добычи (и первых переделов), сельского хозяйства, сферы услуг. В технологически сложных секторах российские HGFs концентрируются в ИКТ, производстве химических веществ, машиностроении, услугах по разведке и добыче природных ресурсов.

3. Для решения задачи диверсификации и обеспечения высоких темпов роста экономики России необходимо организовать систему государственной поддержки HGFs с одновременным стимулированием увеличения присутствия технологических компаний в этом сегменте. Во многих странах мира для достижения этих целей используются специальные программы поддержки, ориентированные на индивидуальную работу с HGFs.

4. В экономической политике России до последнего времени не уделялось внимания сегменту HGFs и их технологическому подвиду. Первой попыткой начать работу с этим сегментом стал проект Минэкономразвития России «Национальные чемпионы». Главные ограничения проекта: финансовые и административные. Результаты работы по реализации этого проекта могут стать основой для создания нового институционального инструментария для поддержки HGFs в целом.

5. Особенности российских технологических HGFs (техногазелей):

- Значительная часть этих компаний стоят перед выбором: предпочесть стабильность и дальнейшее развитие в качестве локального нишевого производителя или превратиться в «скрытых чемпионов» национального или мирового уровня
- В случае принятия компаниями решения о переходе к стратегии «чемпионов», им понадобятся: выход на зарубежные рынки, внешние финансовые ресурсы, перестройка бизнес-моделей
- Рост компаний лидеров будет формировать вокруг них экосистемы, включающие другие компании, университеты, инфраструктуру, – и стимулировать создание принципиально новой социально-экономической среды. Поэтому поддержка превращения быстрорастущих компаний в «чемпионов» будет иметь синергетический эффект и сформирует новые сегменты экономики.

Библиография

- Виньков А.А., Гурова Т.И., Полунин Ю.А., Юданов А.Ю. (2008): Делать средний бизнес // Эксперт. № 10 (599). С. 36–49. [Vin'kov, A.A., Gurova, T.I., Polunin, Yu.A., Yudanov, A.Yu. (2008). To Make Medium Business. Expert. No. 10 (599), pp. 36-49. (In Russian).]
- Земцов С.П., Маскаев А.Ф. (2017): Факторы роста быстрорастущих компаний в России: опыт многоуровневого моделирования // XVIII апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества, НИУ ВШЭ, Москва, Россия, 11-14 апреля 2017 [Zemtsov, S.P., Maskaev A.F. Factors of Growth of High-Growth Firms in Russia: Experience of

- Multilevel Modeling. XVIII April International Academic Conference on Economic and Social Development, HSE, Moscow, Russia, April 11-14, 2017 (In Russian)] (<https://conf.hse.ru/2017/program>)
- Кирцнер И. (2001): Конкуренция и предпринимательство / Пер. с англ. М.: Юнити-Дана. [Kirzner, I., Competiton and Entrepreneurship, 1973, The University of Chicago]
- Медовников Д.С., Розмирович С.Д., Оганесян Т.К. (2016): От «ТехУспеха» к национальным чемпионам // РБК, 2016, С. 4 [Medovnikov D.S., Rozmirovich S.D., Oganesyanyan T.K. (2016). From TechUspekh to National Champions. RVC, 2016, p.4 (In Russian)] (<http://www.ratingtechup.ru/images/catalog2016.pdf>)
- Полунин, Ю.А., Юданов, А.Ю. (2016): Российские быстрорастущие компании: сценарии кризиса и роста. // Экономический кризис и промышленная политика – альтернативные пути возвращения к росту в России / под ред. Р. Трауб-Мерца, Д. Ефименко. М. : Политическая энциклопедия. С.82. [Polunin, Yu.A., Yudanov, A.Yu. (2016). Russia's High-Growth Companies: Crisis and Growth Patterns. // Economic Crisis and Industrial Policies – Policy Options for a Return to Growth in Russia / by Rudolf Traub-Merz (ed.). – Moscow : Politicheskaya ehnciklopediya, p. 82. (In Russian).]
- Юданов А.Ю. (2007а): Опыт конкуренции в России: Причины успехов и неудач. М.: КноРус. [Yudanov, A.Yu. (2007a). Experience of the competition in Russia: Causes of success and failures. Moscow: KnoRus. (In Russian).]
- Юданов А.Ю. (2007б): «Быстрые» фирмы и эволюция российской экономики // Вопросы экономики. № 2. С. 85–100. [Yudanov, A.Yu. (2007b). "Rapid" firms and the evolution of Russian economy. Voprosy Ekonomiki. No. 2, pp. 85-100. (In Russian).]
- Юданов А.Ю. (2010): Носители предпринимательства: фирмы-газели в России // Журнал Новой экономической ассоциации, №5, С. 91-108. [Yudanov, A.Yu. (2010). Bearers of entrepreneurship: gazelle companies in Russia. Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii, No. 5, pp. 91-108. (In Russian).]
- Юданов А.Ю. (2012): Фирмы-газели: нестандартные подходы к организационным изменениям // Менеджмент и Бизнес-Администрирование, №3, С.152-168 [Yudanov, A.Yu. (2012). Firm-gazelle: non-standard approaches to organizational variations. «Management and Business Administration», No. 3, pp. 152-168. (In Russian).]
- Acs, Z., Parsons, W. and Tracy, S. (2008). High-Impact Firms: Gazelles Revisited, for U.S. Small Business Administration Office of Advocacy (June).
- Anyadike-Danes, M., Bonner, K., Hart, M. and Mason, C. (2009) Measuring Business Growth: High-growth firms and their contribution to employment in the UK, London: NESTA.
- Birch, D. (1981). Who Creates Jobs? The Public Interest 65, 3-14
- Birch, D. and Medoff, J. (1994). "Gazelles", in Solmon, L. & Levenson, A. (Eds) Labour Markets, Employment Policy and Job Creation, Westview Press, Boulder, Co.
- Birch, D., Haggerty, A. and Parsons, W. (1995) Who's Creating Jobs? Cambridge, Mass.: Cognetics
- Brown, R. and Mason, C. (2012). Raising the Batting Average: Re-Orientating Regional Industrial Policy to Generate More High Growth Firms, Local Economy, 27 (1), pp. 33-49.
- Brown, R. and Mawson, S. (2015), Targeted Support for High Growth Firms: Theoretical Constraints, Unintended Consequences and Future Policy Challenges. Working Papers in Responsible Banking & Finance, University of St Andrews, UK, WP N° 15-006, 3 rd Quarter 2015.
- Daunfeldt, S. O., and D. Halvarsson. (2015). "Are High-growth Firms One-hit Wonders? Evidence from Sweden." Small Business Economics 44: 361–383.
- Dautzenberg, K. et al. (2012), Study on Fast Growing Young Companies (Gazelles) - Summary, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (<https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/studie-ueber-schnell-wachsende-jungunternehmen-gazellen-kurzfassung-en>)
- Gruenwald R. (2014). Shaping Policy Supporting High-Growth Entrepreneurship: Reflections on EU SME Policy. Horyzonty Polityki 2014, Vol. 5, No 10, pp. 105-126

- Henrekson, M. & Johansson, D.* (2010) Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence, *Small Business Economics*, 35 (2), 227 – 244
- Holzl, W.* (2014). Persistence, survival, and growth: A closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, 23, 199–231.
- Meffert, J., Klein, H.* (2007). DNS der Weltmarktführer. Erfolgsformeln aus dem Mittelstand. Redline, Heidelberg
- OECD (2007), OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes, OECD Publishing, Paris
- OECD (2013) An international benchmarking analysis of public programs for high-growth firms, OECD LEED program, Paris.
- Simon, H.* (1996), Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions): Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Simon, H.* (2007), Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Campus Verlag, Frankfurt/New York.
- Simon, H.* (2012), Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia, Campus Verlag, Frankfurt/New York.