

## Кандидаты в чемпионы

Особенности российских быстрорастущих технологических компаний, их стратегии развития и возможности государства по поддержке реализации этих стратегий



Партнеры рейтинга «ТехУспех»



Авторский коллектив:



Д. С. Медовников, С. Д. Розмирович, Т. К. Оганесян.

Авторы благодарят за помощь в проведении интервью с руководителями компаний и сборе анкет: А. Г. Механика, И. Н. Имамутдинова, В. В. Сараева, С. А. Ворожейкину, И. С. Шалагинову и Е. М. Федорову.

## Содержание

Введение .....	4
О рейтинге «ТехУспех» .....	7
Об исследовании .....	8
Опыт зарубежных стран по участию государства в стимулировании роста быстрорастущих технологических компаний .....	9
Портрет российской быстрорастущей технологической компании .....	18
Время создания .....	18
Факторы успеха .....	18
Источники роста в последние три года .....	19
Факторы, препятствовавшие росту в последние три года .....	21
Финансовые ресурсы .....	22
Экспорт .....	23
Оценка своего места на рынке .....	24
Кадры .....	25
Лидер компании .....	26
Руководство разработкой новых продуктов .....	27
Организация разработки новых продуктов .....	28
Взаимодействие с вузами и НИИ .....	28
Новый уровень развития .....	30
Чего можно достигнуть .....	30
Ресурсы для перехода на новый уровень .....	31
Стратегия роста за счет покупки активов .....	33
Использовавшаяся господдержка .....	34
Перспективные формы господдержки .....	37
Административные барьеры .....	38
Госконтракты и контракты с компаниями с государственным участием .....	40
Государственная поддержка российских быстрорастущих технологических компаний .....	43
Основные результаты интервью с экспертами .....	43
Феномен среднего технологического бизнеса, или Откуда берутся нацчемпионы .....	44
Барьеры на пути роста .....	47
Что делается государством для поддержки среднего быстрорастущего технологического бизнеса и что еще нужно сделать .....	49
Необходимость в создании специализированного центра .....	52
Выводы и рекомендации .....	53
Перечень компаний, принявших участие в опросе (анкетировании) .....	55
Перечень представителей компаний, принявших участие в углубленных интервью .....	57
Перечень представителей федеральных органов исполнительной власти, институтов развития и экспертов, принявших участие в углубленных интервью .....	58

## Введение

Многолетние попытки диверсифицировать российскую экономику пока не увенчались успехом. Зависимость от экспорта сырья и импорта технологий остается главным признаком нашей хозяйственной системы. Экономисты называют множество причин, из-за которых мы оказались в этой ловушке, предлагается довольно распространенный и хорошо известный набор мер макроэкономического и институционального характера для того, чтобы из нее выбраться.

Вполне понимая важность и обоснованность этих предложений, мы, тем не менее, хотим обратить внимание на следующее микроэкономическое обстоятельство. Слабая диверсификация нашей экономики — прямое следствие практически полного отсутствия крупных частных технологических компаний, конкурентоспособных на глобальных рынках. Они так и не выросли в наших широтах (может быть, единственное исключение — сфера ИКТ). 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 не отклоняться достаточно длительное время от эффективной траектории роста. Причем речь не о стартапах, которые когда-нибудь пополнят ряды «газелей». Госполитика по генерации инновационных компаний и поддержки их на ранних стадиях достаточно хорошо разработана и в мире, и у нас. И речь не о сегодняшних средних и крупных корпорациях с государственным участием, в отношении которых тоже разработан изощренный инструментарий «принуждения к инновациям», но от которых никто не ждет «газельных» темпов и предпринимательского поведения.

Мы предлагаем присмотреться к слою частного среднего быстрорастущего технологического бизнеса, который уже четыре года отслеживается рейтингом «ТехУспех». За 25 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 1990-е, их отцы-основатели были выходцами из советской научно-технической среды. Их характерные черты — ставка на собственные инновационные продукты, развитие из собственной прибыли, длинный стратегический горизонт, характерный для семейных фирм (не годы, а поколения), недоверие к государству.

Слой среднего быстрорастущего бизнеса, занимающего лидирующие позиции на своих рынках, присутствует во многих экономиках, но пристальное внимание к нему со стороны исследователей и чиновников стало проявляться только в последние годы. Более того, в целом ряде стран Европы, Азии и даже Африки происходит настоящий бум выработки мер поддержки в отношении таких компаний. Разрабатывается целый комплекс поддерживающих государственных программ и инструментов, чтобы создать максимально благоприятные условия развития этого типа бизнеса.

Несмотря на терминологические, а порой и содержательные расхождения, в ряде стран предпочитают говорить о поддержке быстрорастущих инновационных фирм, в других используют термин немецкого исследователя Германа Симона

«скрытые чемпионы» — ставка на этот слой бизнеса становится новым мейнстримом экономической политики.

В развитых странах такие компании — важная часть национальных экономик. Развитая институциональная среда, сформированная не за одно столетие, позволяет им успешно жить и размножаться без особого шума. Поэтому различные госпрограммы развития перспективных быстрорастущих компаний среднего звена, на протяжении длительного времени осуществляющиеся рядом европейских стран, в частности в Финляндии, Дании, Норвегии, Нидерландах, Ирландии, Франции и Испании, носят характер «мягкого стимулирования».

Европейские инициативы ориентированы на оказание государством информационно-консультативной поддержки своим «скрытым чемпионам» и создание максимально благоприятных рыночных условий для их дальнейшего роста. Исключением может служить разве что Великобритания, которая буквально в последние годы запустила несколько амбициозных проектов по созданию глобальных инновационных лидеров из конкретного набора средних быстрорастущих компаний путем прямой государственной поддержки. Самый яркий пример Future 50 — отбор полусотни кандидатов в национальные инновационные чемпионы, стартовавший в 2013 году.

В то же время в догоняющих экономиках Азии в последние годы предпринимают активные усилия для искусственного подстегивания процесса взросления национальных технологических компаний-«газелей» и превращения их в чемпионов. Так, различные специальные механизмы государственной поддержки этих молодых компаний разрабатываются и внедряются в Южной Корее, на Тайване, в Сингапуре и Малайзии.

В России чиновники, ответственные за экономическое и технологическое развитие, как показывает наш опрос, все это прекрасно понимают, но признают ограниченность своих возможностей в сложившейся системе госуправления. Однако они готовы помогать, если проект по ускоренному выращиванию национальных технологических чемпионов стартует и в нашей стране. Они согласны с тем, что на первом этапе необходимо создать специальный центр по изучению и выстраиванию коммуникаций отечественных «техногазелей» с государственными структурами. Кажется вполне логичным использовать для этой цели четырехлетний опыт рейтинга «ТехУспех». Сейчас в его базе уже около 200 фирм, по экспертным оценкам, число подобных им компаний в целом по стране может составлять около 1000. Исследования показывают, что они собираются расти и дальше довольно высокими темпами, выводить на рынок новые инновационные продукты, становиться лидерами на своих рынках в России и наращивать экспорт. При этом многие из них указывают на барьеры для сохранения темпов роста и реализации своих стратегий. Далекое не все, как показывает настоящее исследование, способны преодолеть их без посторонней помощи.

Главным препятствием для роста компании назвали невозможность привлечь финансовые ресурсы из внешних источников на приемлемых условиях (45% опрошенных компаний). 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%).

Основным источником развития компаний «ТехУспеха» были и в случае, если кредитно-финансовая политика в стране не поменяется, останутся собственные

средства (96%). Тем не менее, две трети компаний уже имеют опыт использования разного вида кредитов. Это позволяет надеяться на то, что в случае появления предложения кредитных продуктов с приемлемыми для них условиями они готовы будут воспользоваться этим источником для финансирования своего роста.

Принципиальной особенностью компаний «ТехУспеха» является их нацеленность на инновации. Вывод на рынок новых продуктов они называют главным фактором того, что, несмотря на непростые времена для российской экономики, им удалось продемонстрировать быстрый рост в последние три года (76%). Неудивительно, что основой будущей стратегии им видится также разработка новых продуктов и технологий (60%).

Компании сформировали устойчивые коллективы и большое внимание уделяют состоянию своей команды. Успех любой компании неразрывно связан с личностью ее лидера. Особенностью компаний «ТехУспеха» является то, что их лидеры очень часто объединяют в своем лице не только роль морального авторитета, руководителя и собственника, но и ключевого технического специалиста. Средний возраст этих людей составляет около 55 лет. Это означает, что в рамках действующей модели развития, с имеющимися лидерами, у опрошенных компаний есть еще примерно 10–15 лет для того, чтобы выйти на новые рубежи.

Абсолютное большинство (89%) опрошенных компаний считают возможным уже в течение пяти лет перейти на новый качественный уровень своего развития. В результате такого перехода могут быть существенно увеличены общеэкономические показатели — выручка, рентабельность, капитализация (69%), созданы принципиально новые технологии и продукты (60%), а также достигнуто существенное укрепление рыночных позиций компаний, выражающееся в закреплении за ними лидерских позиций на российском рынке (42%) и расширении присутствия на мировом рынке (42%).

Большая часть компаний (82%) уже составила проработанный бизнес-план по достижению нового качественного уровня. В них предусмотрен вывод на рынок новых (69%) или модифицированных (43%) продуктов, рост масштабов производства (52%) и развитие сбытовой сети в России (18%) и за рубежом (24%). В случае возможности доступа к внешнему финансированию на приемлемых условиях масштабы бизнес-планов могут вырасти в разы. Также большое значение для их реализации будут иметь стабильная экономическая политика, обеспечивающая устойчивые связи с потребителями (62%), возможность доступа к госконтрактам и заказам со стороны госкомпаний (42%) и подготовка квалифицированных кадров (58%).

Благодаря рейтингу «ТехУспех» кандидаты в национальные технологические чемпионы уже открыты. Осталось только наладить систематическую работу по превращению лучших из них в глобальные компании.



## О рейтинге «ТехУспех»

Национальный рейтинг высокотехнологичных быстроразвивающихся компаний «ТехУспех» был впервые организован РВК 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 PwC. В 2014 году еще одним партнером рейтинга стал «МСП Банк». В 2015 в число партнеров вошел Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Текущая методология проведения рейтинга разработана PwC в 2013 году и модифицирована в 2014 и 2015 годах. При разработке методологии использован опыт PwC в проведении подобных исследований, а также анализ авторитетных международных исследований и рейтингов инновационных компаний.

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 с высоким экспортным потенциалом (по доле экспорта и экспертным оценкам).

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

- по выручке: не менее 100 млн руб., но не более 10 млрд руб. 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% от 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 PwC провели анализ данных, предоставленных ТОП-50 участников рейтинга 2015 года. Как показал анализ, несмотря на кризисные явления в экономике, выручка технологических «газелей» в целом выросла на 35% по сравнению с прошлым годом: с 58,1 млрд до 78,2 млрд руб. В пересчете на одну компанию средний объем выручки составил порядка 1,6 млрд руб. Их общие расходы на технические инновации выросли на 19% — до 19,1 млрд руб. Каждая компания на технические инновации в среднем тратит 26% своей выручки, доля расходов на НИОКР занимает 12% от ежегодного оборота. Средний возраст компаний составил 19 лет, средняя численность сотрудников превысила 500 человек.

## Об исследовании

Настоящее исследование основано на результатах опросов и глубинных интервью руководителей компаний — участников рейтинга «ТехУспех» за последние три года. Его задачи — выявление ключевых факторов успешности компаний и барьеров для их развития, уровня их инновационной активности, особенностей организации, стратегий технологического развития, характера взаимоотношений с государством. Исследование также включило анализ форм и методов поддержки средних быстрорастущих технологических компаний за рубежом, оценку результативности мер по государственной поддержке таких компаний в России и перспектив дальнейшего стимулирования государством развития технологического бизнеса в России.

Исследование проведено в сентябре-ноябре 2015 года силами Института менеджмента инноваций НИУ «Высшая школа экономики». Проведено анкетирование 75 компаний — участников рейтинга «ТехУспех», 10 интервью с руководителями компаний и 10 интервью с представителями государства и институтов развития. Изучена зарубежная практика поддержки среднего технологического бизнеса.

Настоящий доклад стал логическим продолжением исследования, проведенного в 2014 году<sup>1</sup>. В этой связи в тексте доклада результаты, полученные в ходе исследования 2015 года, по некоторым вопросам сравниваются с результатами прошлого года.

Исследование проводилось по инициативе и при поддержке РВК. Данный доклад является краткой версией отчета по исследованию. Полная версия отчета может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу в РВК.

---

<sup>1</sup> С его текстом можно ознакомиться на сайте рейтинга «ТехУспех»: <http://www.ratingtechup.ru/rate/2014/researches/>.



# Опыт зарубежных стран по участию государства в стимулировании роста быстрорастущих технологических компаний

На протяжении долгого времени в классических моделях экономического роста малые и средние предприятия (МСП), как правило, рассматривались в качестве второстепенных рыночных игроков, не оказывающих определяющего воздействия как на общую деловую активность, так и на процесс создания новых рабочих мест. Важнейшую роль в наметившемся к концу прошлого века постепенном переключении общего фокуса внимания теоретиков от крупных корпораций к МСП, и особенно к входящей в эту категорию подгруппе быстро-

В последние 20 лет в разных странах власти развивают программы стимулирования ускоренного развития средних технологических компаний

развивающихся инновационных (технологических) компаний, сыграла опубликованная в 1981 году статья американского экономиста Дэвида Берча (David Birch) под броским заголовком «Кто создает рабочие места?». После этого исследователи и эксперты вплотную занялись изучением феномена быстрорастущих средних инновационных компаний (источники приведены в полной версии отчета), а в последние несколько лет ими заинтересовались и политики многих стран мира, демонстрируя нарастающий интерес к стратегиям стимулирования развития быстрорастущих инновационных предприятий (HGIEs).

В Европе наиболее продолжительные по времени государственные программы стимулирования роста HGIEs (английская аббревиатура — «быстрорастущие инновационные предприятия») реализуются прежде всего в странах Скандинавии (Финляндии, Дании и Норвегии), а также в Нидерландах.

Так, в **Дании** крупнейший научный парк в стране — Symbion — на протяжении ряда лет курирует реализацию программы Accelerace, государственно-частного партнерства, которое также поддерживается из бюджета Евросоюза. Эта программа была запущена в начале 2008 года с пилотного этапа (2008–2009 годы), а с 2010 года — первого года полного финансирования — перешла в рабочую фазу. К середине 2015 года при поддержке Accelerace была оказана поддержка более чем 250 HGIEs Дании на общую сумму 240 млн евро. Его цель заключается в «предоставлении консультационной и информационной поддержки, а также получении этими компаниями прямого доступа к различным сетям потенциальных заказчиков, партнеров и инвесторов». Причем приоритетной задачей данной программы, которая признана одним из самых успешных проектов данной направленности (так, по оценкам специализированного агентства FundingBox, «уровень выживаемости» датских компаний, поддержанных Accelerace начиная с 2008 года, составляет на настоящий момент более 94%<sup>2</sup>), заявлено именно обеспечение ускоренного роста национальных инновационных компаний на мировом рынке.

<sup>2</sup> <http://www.fundingbox.com/p/accelerace/>.

В **Нидерландах** под прямым патронажем министерства экономики реализуется схожая программа поддержки «амбициозных растущих компаний» — Growth Accelerator (Groeiversneller)<sup>3</sup>. В качестве формальной цели этой программы заявлена поддержка ускоренного роста национальных инновационных фирм с годовым оборотом от 2 млн до 20 млн евро. По своей юридической форме Groeiversneller является совместным предприятием, в состав учредителей которого, в частности, входят PricewaterhouseCoopers, Philips Applied Technologies и ряд других крупных компаний.

Подробнее остановимся на опыте **Финляндии**, правительство которой на протяжении достаточно длительного времени предпринимает активные усилия по стимулированию роста национальных быстрорастущих компаний. Так, еще в 2003 году министерством торговли и промышленности Финляндии была запущена специальная программа The Growth Firm Service. Эта программа ставила своей задачей «проактивное выявление фирм и предпринимателей с высоким потенциалом роста» с последующим перенаправлением этих компаний в специализированные подразделения различных государственных учреждений, оказывающих содействие развитию МСП и инновационной деятельности в стране. Работа The Growth Firm Service непосредственно координировалась частным Фондом развития малого и среднего бизнеса (PKT), а основным источником ее финансирования являлось министерство торговли и промышленности<sup>4</sup>.

В Финляндии программа The Growth Firm Service, действующая с 2003 года, непосредственно координировалась частным Фондом развития малого и среднего бизнеса

Четырьмя ключевыми госведомствами Финляндии, которые предлагают поддержку МСП в Финляндии, являются Finpro (оказывающее содействие компаниям на внешних рынках), Finnvera (государственная компания, непосредственно занимающаяся финансированием национальных производителей), SITRA (Финский национальный фонд научных исследований и развития) и TE-Keskus (система центров поддержки региональной занятости и развития).

Основной целью данной программы являлось обеспечение максимально эффективного интерфейса взаимодействия всех этих четырех госучреждений с перспективными национальными инновационными компаниями.

После того как специальные консультанты данных ведомств осуществляют первичный отбор таких компаний-кандидатов, им делалось официальное предложение принять участие в так называемой сессии анализа роста (growth analysis session), проводимой представителями этих фирм совместно с экспертами соответствующих учреждений. На основании дополнительной информации, полученной по итогам этого анализа, компаниям предлагались различные схемы и инструменты дальнейшей целевой поддержки со стороны госучреждений.

В общей сложности в данном комплексном пакете было представлено порядка 100 различных вспомогательных услуг, которые могли быть предложены участвующими учреждениями отобранному фирмам. При этом большинство таких

<sup>3</sup> <http://www.groeiversneller.nl>.

<sup>4</sup> Erkkö Autio, Mathias Kronlund, Anne Kovalainen (2007) High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations. Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry.

предлагаемых инструментов господдержки были ориентированы на облегчение этим компаниям доступа к различным источникам финансирования их деятельности.

Целевая группа программы The Growth Firm Service — именно компании с «высоким потенциалом роста». Формально никаких отраслевых приоритетов при начальной селекции кандидатов в ней заявлено не было, но, как показала реальная практика, основными ее клиентами становились различные технологические компании Финляндии. Следует также особо отметить, что к каждой такой компании прикреплялся на долгосрочной основе отдельный консультант-специалист соответствующего госведомства (как правило, тот же, который проводил первичную селекцию), который и осуществлял последующее ее прямое курирование.

Еще одним интересным примером осуществления в последние пять-шесть лет обновленной государственной политики по стимулированию роста национальных быстрорастущих компаний в Европе является **Великобритания**.

В самый разгар мирового финансового кризиса 2008 года по заказу Национального фонда поддержки науки, технологии и искусств (NESTA) было проведено крупномасштабное исследование британских быстрорастущих компаний, которое позднее получило официальное название «Ключевые 6%» (The Vital 6 Percent): по итогам анализа британские исследователи пришли к выводу, что очень небольшая доля национальных компаний, представляющих собой быстрорастущие фирмы (HGFs), которые составляют всего около 6% от общей их численности в стране, ответственна за создание более чем 50% всех новых рабочих мест в период с 2005 по 2008 годы. Результаты этого исследования<sup>5</sup> оказали очень сильное воздействие на местных политиков и фактически инициировали начало реализации правительством Дэвида Кэмерона целого комплекса новых государственных программ и проектов, в конечном счете прежде всего нацеленных на более активную поддержку развития британских HGFs.

В реализуемой в Великобритании с 2013 года программе Future Fifty упор делается на использование схем консьерж-менеджмента, т. е. комплексного сервисного сопровождения опекаемых компаний

Эти проекты охватывают самые различные сферы деятельности, начиная от развития поддерживающей инфраструктуры, реформ систем финансового и налогового регулирования и организации госзакупок и заканчивая непосредственно программами поддержки роста HGFs.

В 2013 году британское правительство также запустило специальную целевую программу Future Fifty («Будущие 50»), которая ставит своей главной задачей активное продвижение 50 наиболее быстрорастущих компаний страны. Показательно, что данная долгосрочная программа ориентирована на использование схем так называемого консьерж-менеджмента, т. е. комплексного сервисного сопровождения опекаемых компаний, в том числе обеспечения их прямого контакта и взаимодействия с ключевыми правительственными учреждениями и ведомствами, опекающими МСП. Для отбора компаний в

<sup>5</sup> NESTA (2009). The Vital 6 Percent: How high-growth innovative businesses generate prosperity and jobs, National Endowment for Science, Technology and the Arts (NESTA), London.

программу Future Fifty была привлечена независимая панель экспертов, и участвующие в ней в настоящее время фирмы затем получили прямую поддержку со стороны различных успешных предпринимателей-менторов и профессиональных консультантов.

Кроме того, в 2011 году британским правительством был создан специальный Business Growth Fund (BGF) — программа с общим бюджетом £2,5 млрд, которая нацелена на стимулирование прямых инвестиций банков и других финансовых организаций страны в быстрорастущие национальные компании. По схеме софинансирования через программу BGF банки вкладывают капитал от £2 млн до £10 млн в различные быстрорастущие фирмы в обмен на получение долей их акционерного капитала (в диапазоне от 10 до 50%).

Для того чтобы стать объектом финансирования по данной схеме, у фирм-кандидатов должен быть годовой оборот между £10 млн и £100 млн, т. е. эта программа четко ориентирована на верхний сегмент среднего бизнеса. Только в течение первого года работы BGF фонд осуществил такие инвестиции в 21 компанию общим объемом £100 млн<sup>6</sup>.

Заметные признаки усиления стратегической активности государства в сфере стимулирования роста HGFs в Великобритании также наблюдаются в последние несколько лет и на региональном уровне. При этом особенно выделяется на общем фоне Шотландия, которая предлагает наиболее широкий диапазон мер поддержки развитию HGFs в стране. Ключевой оператор этой работы — Scottish Enterprise, главное инновационное и инвестиционное государственное агентство Шотландии. В числе этих мер как программы, нацеленные на поддержку финансирования потенциальных быстрорастущих компаний на ранних стадиях их развития, так и целый ряд механизмов софинансирования уже активно действующих HGFs с акцентом на поддержку экспортно ориентированных инновационных компаний. В числе последних можно отдельно упомянуть о Scottish Loan Fund (SLF), фонде, управляемом Scottish Investment Bank, который предоставляет льготные коммерческие кредиты в диапазоне от £250 000 до £5 млн главным образом перспективным шотландским технологическим компаниям, стремящимся активно выходить на мировой рынок.

Также заслуживает особого внимания напрямую курируемая Scottish Enterprise долгосрочная программа Companies of Scale (CofS), пилотная стадия которой была запущена еще в 2005 году. Эта программа, в 2013 году официально отнесенная ОЭСР к числу «образцовых» (good practice program)<sup>7</sup>, непосредственно нацелена на организацию тесного взаимодействия региональных властей с небольшим числом потенциальных HGFs, которые демонстрируют серьезные амбиции для того, чтобы вырасти в компании с годовым объемом продаж £100 млн и выше.

Главный принцип, лежащий в основе работы программы CofS, — предоставление компаниям-участницам индивидуальной (реляционной) комплексной поддержки: бизнес-менторство персональных консультантов, помощь в повышении профессиональной и управленческой квалификации сотрудников этих компаний, содействие в разработке долгосрочных стратегий развития и создании новых IT-систем управления и т. д.

---

<sup>6</sup> Ross Brown, Colin Mason, Suzanne Mawson (2014). Increasing “The Vital 6 Percent”: Designing effective public policy to support high growth firms. NESTA Working Paper 14/01, January 2014.

<sup>7</sup> OECD (2013). An international benchmarking analysis of public programs for high-growth firms, OECD LEED program, Paris.

Наконец, одной из последних по времени крупномасштабных инициатив британского правительства в данной сфере стал официальный запуск в феврале 2015 года премьер-министром Кэмероном очередной амбициозной программы стимулирования роста HGFs — Help to Grow Initiative («Инициатива “Помощь росту”»). Данная инициатива прежде всего призвана помочь быстрорастущим британским компаниям в получении прямой финансовой поддержки — в виде коммерческих кредитов, которые будут ежегодно предоставляться на конкурсной основе 500 отобранным компаниям — участникам программы новым госбанком British Business Bank (в первом пилотном году его бюджет на эти цели составил £100 млн), а также по схемам частно-государственного софинансирования.

Правительство Великобритании ставит задачу создать в стране новую мощную прослойку экспортно ориентированных инновационных компаний среднего размера

Согласно официальным заявлениям премьер-министра Великобритании, «при помощи этой и других уже действующих в том же направлении программ поддержки мы хотим создать в нашей стране новую мощную прослойку экспортно ориентированных инновационных компаний среднего размера по аналогии с немецким Mittelstand»<sup>8</sup>.

Обратимся к Юго-Восточной Азии. В целом можно отметить, что эта проблематика в последнее время пользуется повышенным вниманием многих политических лидеров региона. Но, пожалуй, наиболее ярким и показательным примером осуществления на государственном уровне мощного комплекса различных программ в данной сфере следует признать **Южную Корею**.

Одной из самых ранних и реализуемых дольше всего программ поддержки существующих инновационных компаний Южной Кореи с потенциалом быстрого роста является Inno-biz Programme, стартовавшая еще в 2001 году.

Только за первые десять лет ее действия специальные сертификаты Inno-biz были получены более чем 17 тыс. корейских компаний малого и среднего бизнеса<sup>9</sup>. Этот сертификат является действительным в течение трех лет с момента его получения и может быть затем продлен в случае, если компания представит убедительные свидетельства своего технологического и рыночного роста. Имеющие действующие сертификаты Inno-biz компании в приоритетном порядке получают доступ к различным технологическим программам и инструментам господдержки, в том числе льготному финансированию, маркетинговой помощи, инновационной инфраструктуре и т. д.

Южная Корея на начало 2014 года осуществляла сразу семь программ по поддержке быстрорастущих технологических компаний малого и среднего бизнеса

Другим важным звеном инновационно-технологической политики Южной Кореи по отношению к перспективным МСП следует признать Purchase-Guaranteed

<sup>8</sup> Burn-Callander R. David Cameron announces Help to Grow for ambitious young firms [Электронный ресурс] // The Telegraph. 10.02.2015. URL: <http://www.telegraph.co.uk/finance/yourbusiness/11402997/David-Cameron-announces-Help-To-Grow-for-ambitious-young-firms.html> (дата обращения: 25.10.2015).

<sup>9</sup> Policies in support of high-growth innovative enterprises. Deliverable 3–2: Policy measures to improve the conditions for the growth of innovative enterprises, Version 1.5, November 2013, European Commission DG Research and Innovation.



New Product Development Programme (буквально «Программа разработки новых продуктов с государственной гарантией их закупок»), которая реализуется начиная с 2002 года, т. е. на протяжении примерно такого же периода времени, что и Inno-biz Programme. Эта программа началась как экспериментальный совместный проект между Администрацией малого и среднего бизнеса (Small and Medium Business Administration, SMBA) и министерством обороны Южной Кореи.

В дальнейшем к ней стали привлекаться как другие госведомства, так и крупные частные компании — потенциальные заказчики, и к настоящему времени она считается как местными, так и зарубежными аналитиками одним из наиболее успешных действующих проектов по стимулированию развития технологических компетенций МСП Кореи. В рамках этой программы правительство предоставляет инновационным технологическим компаниям частичное финансирование их затрат на разработку новых продуктов в том случае, если последние признаются перспективными и к ним проявляется интерес со стороны самого государства и/или крупных частных фирм. При этом государство предоставляет фирмам-разработчикам гарантии того, что их инновационный продукт будет затем приобретен кем-либо из проявивших к нему интерес потенциальных клиентов. Отметим также, что в 2011 году к финансированию этой программы был подключен специальный фонд частного и государственного соинвестирования R&D.

Что же касается нового комплекса инструментов и схем госполитики, направленной на прямую поддержку быстрорастущих инновационно-технологических компаний малого и среднего бизнеса Кореи, по состоянию на начало 2014 года в стране параллельным ходом осуществлялись целых семь таких программ и проектов, формально объединяемых под общим названием Global SMEs.

Вкратце далее перечислим все эти программы<sup>10</sup>. Две из них — Global Hidden Champion Promotion Programme (программа стимулирования (роста) глобальных скрытых чемпионов) и World Class 300 Project (проект «Мировой класс 300») — непосредственно курировались Администрацией малого и среднего бизнеса (SMBA) Кореи. Основной заявленной целью программы №1 Global Hidden Champion Promotion Programme было содействие ускоренному росту компаний, стремящихся достичь ежегодного уровня экспортных продаж своей продукции в 50 млн долларов и выше. Для того чтобы получить возможность участия в этой программе, экспортная выручка инновационных МСП должна была составлять от 1 млн до 5 млн долларов в течение трех лет, предшествующих подаче заявки. В 2010 году была отобрана первая когорта таких компаний (81), в последующие три года к ним добавилось еще около 300 других. Всем этим компаниям были предоставлены различные инструменты экспортной и кредитной поддержки, а также помощь в маркетинге и сбыте их продукции на внешних рынках.

По программе World Class 300 Project за счет искусственного выращивания сильных компаний к 2020 году в Южной Корее должны возникнуть 300 компаний — мировых лидеров

<sup>10</sup> Приводимое далее описание этих программ по большей части основывается на данных доклада Policies in support of high-growth innovative enterprises. Deliverable 3-2: Policy measures to improve the conditions for the growth of innovative enterprises, Version 1.5, November 2013, European Commission DG Research and Innovation.



Программа №2 World Class 300 Project стартовала на год позже, в 2011 году. Этот проект предусматривал в качестве приоритетной задачи формирование к 2020 году в стране 300 компаний — мировых лидеров (буквально World Class Enterprises), т. е. был нацелен на искусственное выращивание сильных компаний, обладающих высокой конкурентоспособностью на мировых рынках. Для попадания в число участников этой элитной программы поддержки местным соискателям требовалось иметь следующие исходные показатели своей деятельности: уровень годовых продаж от 40 млрд до 1 трлн вон (KRW, с небольшим округлением можно считать, что 1000 KRW = \$1), а также либо среднюю долю расходов на ИиР в общей выручке, превышающую 2% в течение трех последних лет, либо среднегодовые темпы прироста общего объема продаж в течение последних пяти лет от 15% и выше. С учетом таких повышенных требований к заявителям общее число одобренных участников этой программы было значительно меньшим: так, в 2011 году ими стали 30 компаний, в 2012-м — 37 и в 2013 году — 33. Впрочем, и пакет инструментов и видов их поддержки также был значительно более разнообразным и включал порядка 25 позиций.

Еще четыре программы схожего характера, запущенных примерно в то же время, патронировались и финансировались министерством торговли, промышленности и энергетики Кореи (MOTIE): программа №3 Korean Hidden Champion Promotion Programme (программа стимулирования роста корейских скрытых чемпионов) была запущена чуть раньше других, в сентябре 2009 года, и основным координатором ее практической реализации являлся Korea Exim Bank (экспортно-импортный банк).

Программа №4 KDB Global Star Programme: практическим координатором этой программы был назначен Korean Development Bank. В данной программе предусматривалось стимулирование создания к 2017 году 400 так называемых global expert enterprises, причем последние должны были одновременно быть одобренными участниками одной из двух программ, курирующихся SMBA. Эта и две следующие программы — программа №5 Frontier Champ Promotion Programme («Программы стимулирования роста пограничного чемпиона»), за реализацию которой отвечала Korea Policy Financing Corporation, и программа №6 Trade Champ («Чемпион торговли»), оперативным координатором которой являлась Korea Trade Insurance Corporation, — в отличие от первых трех программ практически не предоставляли открытых данных о динамике и составе отбираемых ими компаний, ограничиваясь лишь указанием формальных критериев для возможного включения в число участников.

Наконец, самая молодая по срокам реализации — программа №7 Export Hidden Champion Programme («Скрытый экспортный чемпион») — непосредственно курировалась Industrial Bank of Korea, госбанком, в основном специализирующимся на кредитовании МСП. Ее разработчики рассчитывали в течение пяти лет с момента старта простимулировать развитие 500 технологических компаний — кандидатов в «скрытые чемпионы», и двумя исходными критериями для попадания в список соискателей являлись а) наличие у компании «экспортной истории» от 3 млн долларов в год и выше и б) присутствие в списках одобренных участников программы №2 SMBA (World Class 300 Project).

В меньших масштабах, но по достаточно схожей траектории с Южной Кореей движется в последние несколько лет и политическое руководство **Тайваня**. По сути, тайваньские власти делают особый акцент на необходимости ускоренной имплементации в новую промышленную политику все тех же ключевых элементов — государственных программ и схем искусственного выращивания динамичных

экспортно ориентированных компаний — «скрытых чемпионов», которые должны стать, по их замыслам, главным локомотивом национальной экономики в XXI веке.

Впервые эти новые инициативы были официально озвучены в августе 2012 года на специальном правительственном совещании, в ходе которого премьер-министр Чень обозначил новую приоритетную задачу — добиться в течение ближайших трех лет появления на острове 100 сильных быстрорастущих компаний среднего звена, à la немецкие компании категории mittelstand, т. е. «скрытых чемпионов», которые при помощи разработанных ими инновационных технологий и продуктов станут лидерами мирового рынка в различных специализированных нишах.

В 2012 году Тайвань решил добиться в течение ближайших трех лет появления на острове 100 сильных быстро-растущих компаний среднего звена

В том же 2012 году под прямым патронажем министерства экономики Тайваня (МОЕА) была запущена первая трехлетняя стадия практической реализации новой госпрограммы, получившей название Mittelstand Award. Непосредственным координатором этой программы было назначено автономное структурное подразделение МОЕА — Industrial Development Bureau (IDB, Бюро промышленного развития).

В течение этих трех пилотных лет МОЕА-IDB ежегодно отбиралось 10–12 местных компаний. В 2015 году срок действия программы Mittelstand Award был официально продлен до 2023 года, но ориентировочное число ежегодно отбираемых для участия в ней компаний было пока оставлено без изменений (от 10 до 12)<sup>11</sup>.

Согласно опубликованной на тайваньских англоязычных интернет-сайтах лаконичной информации, всем компаниям — участникам программы Mittelstand Award предлагается господдержка по четырем ключевым направлениям: содействие в обучении и профессиональной подготовке научно-технических кадров, финансовая помощь в приобретении современного технологического оборудования, помощь в получении патентов и прочих видов интеллектуальной собственности, а также маркетинговая и консультационная поддержка в продвижении их продукции на мировой рынок. Кроме того, эти компании получают прямые финансовые субсидии от государства и пользуются рядом налоговых льгот, прежде всего по расходам на ИиР.

По данным на начало сентября 2015 года, помимо 32 «реальных» скрытых чемпионов, уже отобранных для участия в главной программе Mittelstand Award, МОЕА-IDB также составил отдельный список из 186 «потенциальных скрытых чемпионов», 64 из которых были включены в него в 2015 году после конкурсного отбора и анализа 162 подавших заявки компаний-кандидатов<sup>12</sup>.

Наконец, еще одной страной, которую мы включили в этот выборочный обзор, является одна из участниц группы БРИКС — **Южно-Африканская Республика** (ЮАР).

<sup>11</sup>Liu P. Taiwan's "Hidden Champions" Tapping Niche Markets [Электронный ресурс] // Taiwan Business TOPICS. 13.09.2015. URL: <http://www.amcham.com.tw/topics/2015/09/hidden-champions-tapping-niche-markets/> (дата обращения: 25.10.2015).

<sup>12</sup> Ibid.

Руководство этого крупнейшего африканского государства в сентябре 2015 года представило новую амбициозную инициативу, получившую официальное название National Gazelles Programme (Программа национальных «газелей»). Президент ЮАР Джейкоб Зума считается одним из главных идеологов новой промышленно-технологической политики этой страны, и в последние несколько лет он пытается активно продвигать свою генеральную идею, комплексный проект стимулирования роста предпринимательской активности темнокожего большинства населения, получивший эффектное название Black Industrialist Programme (BIP, «программа черных промышленников»).

В мае 2015 года министр развития малого бизнеса ЮАР Линдыве Зулу обнародовал первый предварительный вариант будущей программы National Gazelles, одного из ключевых элементов «большого проекта» BIP, основной фокус которой, согласно его комментариям, должен быть направлен на оказание государством «масштабной технической, стратегической и финансовой поддержки предприятиям малого и среднего бизнеса страны, обладающим высоким потенциалом роста»<sup>13</sup>.

По словам Зулу, в рамках данной программы планируется ежегодно отбирать на конкурсной основе порядка 200 таких компаний, причем затем 40 из них должны получить особо привилегированный статус, т. е. стать самыми перспективными и плотно опекаемыми государством промышленно-технологическими компаниями, «будущими черными звездами южноафриканской экономики»<sup>14</sup>.

В организации и проведении открытого конкурса будут активно задействованы независимые специалисты и эксперты, а к его аудиту привлечены ведущие мировые компании (Ernst and Young и KPMG). Отобранные на первом этапе конкурса 200 компаний в дальнейшем будут подвергнуты «вторичной селекции» (к участию в ней, в частности, планируется привлечь представителей региональных (провинциальных) администраций). По ее результатам будет проведен отбор 40 лучших компаний, а остальные 160 перейдут в ведение так называемой Gazelles Academy Programme — программы, участие в которой в дальнейшем может позволить перейти в основную программу (топ-40).

---

<sup>13</sup> President's Gazelles: 200 SME's to be developed [Электронный ресурс] // Ujuh. 21.05.2015  
URL: <http://www.ujuh.co.za/presidents-gazelles-200-smes-to-be-selected-for-high-impact-incubation/>  
(дата обращения: 25.10.2015).

<sup>14</sup> ibid.

# Портрет российской быстрорастущей технологической компании

## Время создания

В 2015 году средняя продолжительность существования компании равняется 20 с половиной годам. Результаты опроса 2015 года по этому параметру не сильно отличаются от результатов исследования 2014 года. Тогда средний срок жизни компании составлял 21 год.

В целом сохранился и профиль динамики создания компаний по годам (рис. 1). Явный всплеск активности по созданию компаний виден в первой половине 1990-х годов, связанный как с экономическими реформами, давшими свободу предпринимательству, так и с волной «вынужденного предпринимательства», когда компании

Средняя продолжительность существования компаний-участников рейтинга «ТехУспех» равняется 20,5 годам

создавались как средство выживания в условиях распада ранее существовавших предприятий. Второй всплеск фиксируется в первой половине 2000-х — его можно связать с общим экономическим подъемом, стимулировавшим стремление предпринимателей получить свою долю общего успеха.

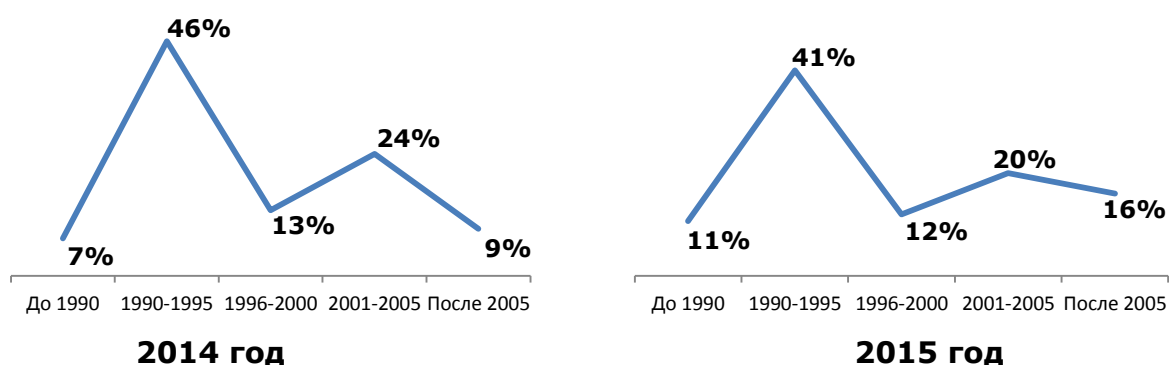


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос: «В каком году начала свою работу ваша компания?» (сравнение результатов опросов 2014 и 2015 годов)

## Факторы успеха

Среди факторов успеха на первые места 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 компании также отмечали важность фактора инновационной продукции, причем 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 начинали работать, они так и остались у нас. В принципе можно сказать, что на 80% мы команду сохранили» (компания из сферы новых материалов).

Сходный профиль факторов успеха был выявлен и в исследовании 2014 года. С поправкой на несколько иной формат ответа<sup>15</sup> можно отметить, что на первые места респонденты также поставили оригинальные научно-технические идеи и сильный коллектив разработчиков и конструкторов.

Показательно, что в обоих опросах респонденты на последние места поставили два фактора: возможность получения поддержки от государства и возможность получения финансирования. Как мы увидим в дальнейшем, возможность получения внешнего финансирования действительно является скорее барьером и ограничением для роста компаний. Да и поддержка от государства редко была критически значима для развития компаний.



Рис. 2. Распределение ответов на вопрос: «Что вы считаете главными факторами успеха вашей компании?» (в процентах от числа ответивших) (опрос 2015 года)

### Источники роста в последние три года

Два следующих вопроса относились к факторам, которые способствовали (рис. 3) или, наоборот, тормозили развитие компании (рис. 4) в последние три

<sup>15</sup> В опросе 2014 года нужно было не только отметить нужные позиции, но и оценить значимость фактора по пятибалльной системе. Затем по каждому фактору рассчитывался интегральный показатель (ИП) как взвешенная сумма значений факторов.

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

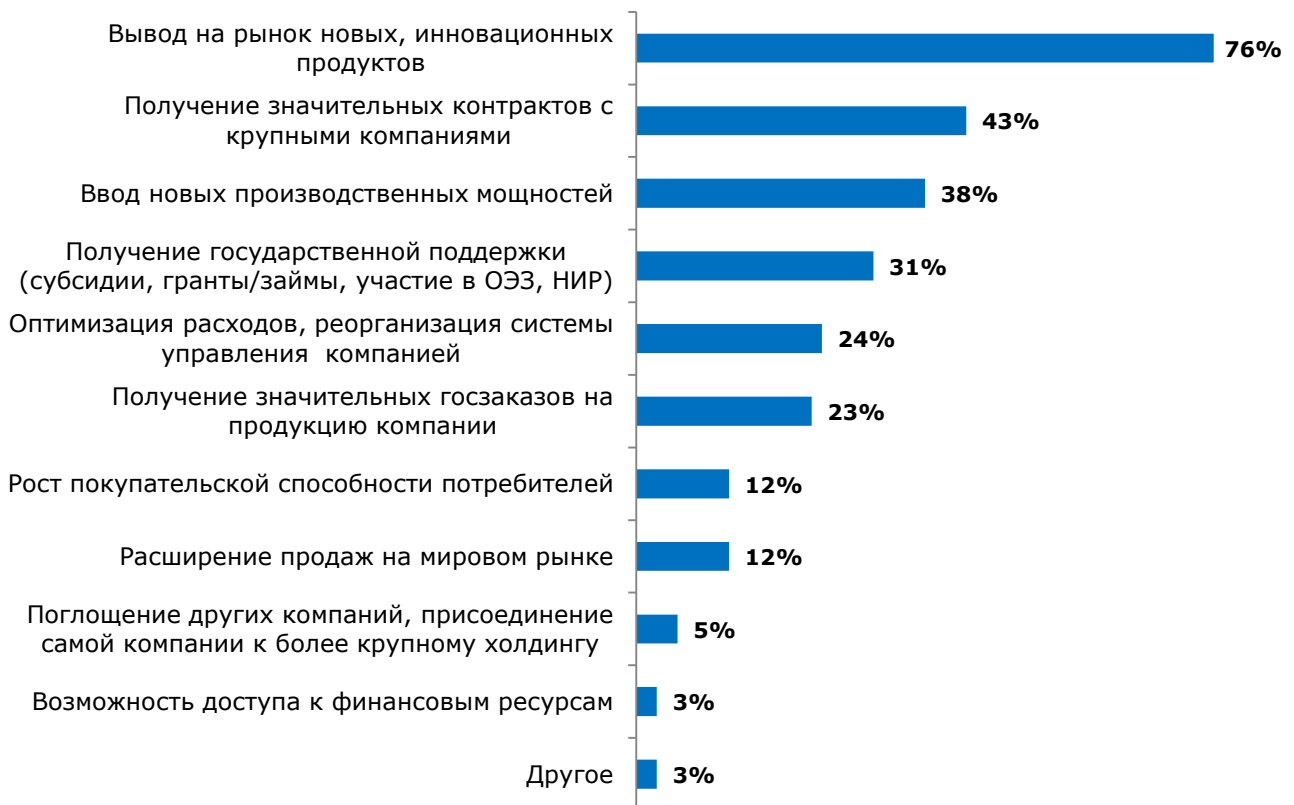


Рис. 3. Распределение ответов на вопрос: «Какие факторы стимулировали рост компании в последние три года?» (в процентах от числа ответивших)

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

Вновь руководители компаний ставят инновации во главу успеха. Вот как описывают влияние этого фактора респонденты в ходе интервью: «Главное в нашем успехе — это 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 и в срок и с высоким качеством поставлять продукцию. Это не менее важно, чем своевременно предлагать новые продукты» (компания в сфере новых материалов).

На последнем месте в перечне факторов успеха — возможность доступа к финансовым ресурсам (3%).



## Факторы, препятствовавшие росту в последние три года

Если среди факторов успеха возможность доступа к финансовым ресурсам оказалась на последнем месте, то главным препятствием для роста в последние три года стала, по мнению руководителей компаний, невозможность привлечь финансовые ресурсы из внешних источников на приемлемых условиях (45%).

Невозможность привлечь финансовые ресурсы из внешних источников стала главным препятствием для роста компаний в последние три года



Рис. 4. Распределение ответов на вопрос: «Какие факторы ограничивали развитие компании в последние три года?»

Руководители многих компаний прямо заявляют, что кредитоваться в банках на предлагаемых им условиях они себе позволить не могут: «Я лично 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.

## Финансовые ресурсы

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

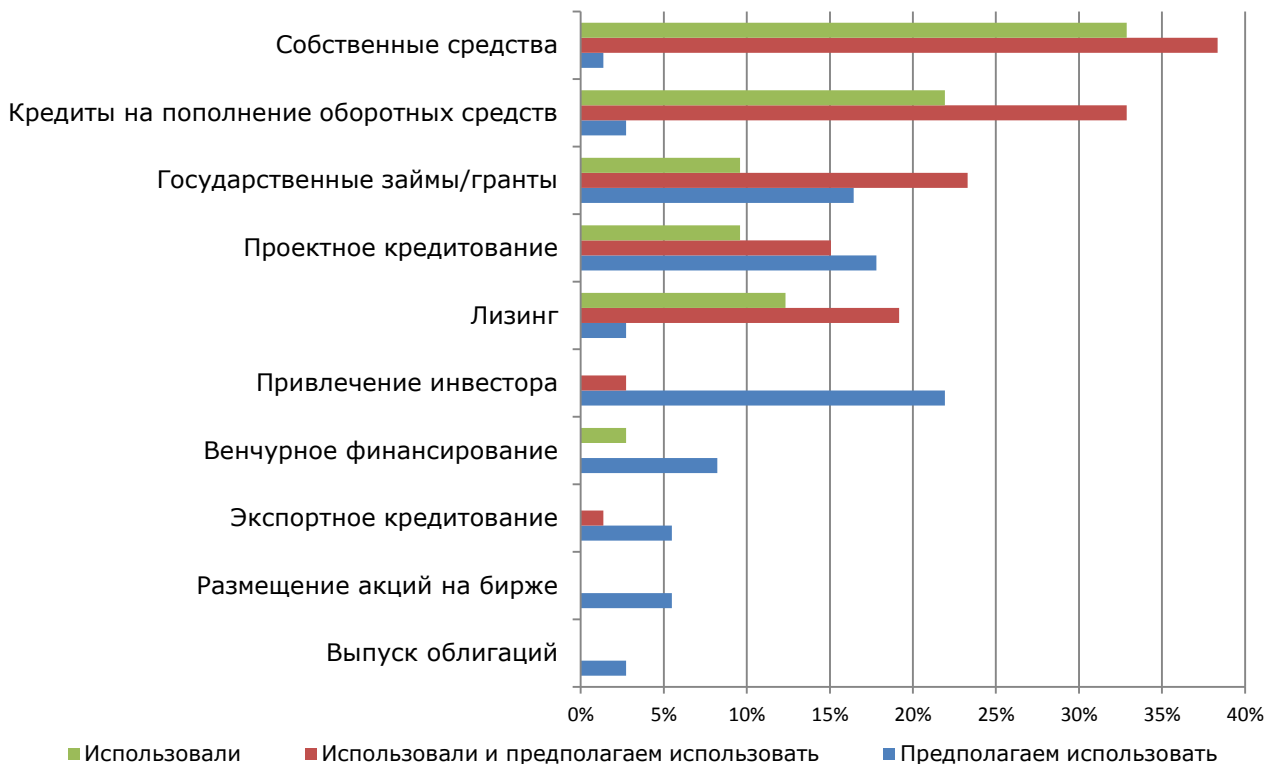


Рис. 5. Распределение ответов на вопрос: «Какие источники финансовых ресурсов для развития компании вы использовали за последние три года или предполагаете использовать?» (опрос 2015 года)

Более двух третей компаний (69%) использовали и предполагают использовать различные формы кредитования. Факт того, что многие компании уже имеют опыт работы с банками, позволяет надеяться на то, что в случае появления предложения кредитных продуктов с приемлемыми для них 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

Четверть компаний готовы привлечь инвесторов для развития своего бизнеса

набралось 33%. В дальнейшем воспользоваться такими ресурсами хотели бы 53% компаний. Только 3% компаний отметили в качестве использовавшегося ранее источника финансирования средства, привлеченные от инвесторов. Однако в будущем такой возможностью рассчитывают воспользоваться 25% компаний. То есть как минимум четверть компаний задумываются о привлечении в перспективе инвесторов для своего развития.

## Экспорт

Одним из наиболее ярких свидетельств успеха сегодня для средних российских технологических компаний является работа на внешних рынках. Выход на экспорт позволяет им раздвинуть рамки своего рынка, увеличить объемы продаж, продолжая работать при этом в относительно узкой продуктовой нише.

Абсолютное большинство (78%) опрошенных компаний ведут поставки на экспорт. По сравнению с опросом 2014 года, когда этот показатель составлял 72%, доля экспортеров выросла (рис. 6).

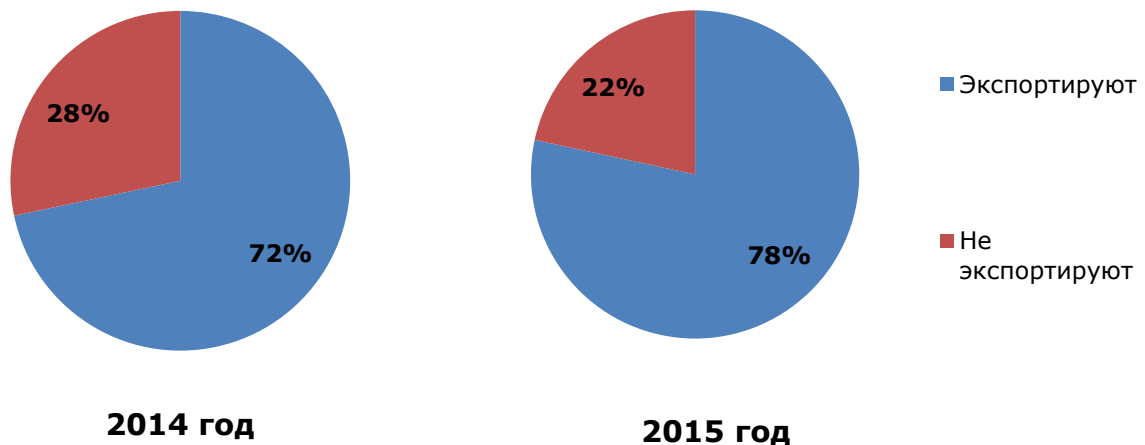


Рис. 6. Распределение ответов на вопрос: «Ведет ли ваша компания продажи на зарубежных рынках?» (сравнение результатов опросов 2014 и 2015 годов)

В среднем доля экспорта в общей выручке у тех компаний, которые работают на внешних рынках, составляет 10%. При этом разброс значений достаточно велик: от 1 до 80%. Более 50% своей продукции продают на внешних рынках 9% экспортеров.

Основными рынками экспорта являются страны СНГ — там работают 89% экспортеров. В развитых странах ведут продажи 48%, в развивающихся — 39% экспортеров. Направления экспорта по сравнению с опросом 2014 года в целом не изменились: тогда в страны СНГ экспортировали 87% компаний, в развитые страны — 50%, в развивающиеся страны — 29%. Как видим, существенно изменилась только доля экспортеров в развивающиеся страны (увеличение на 10 пунктов).

Абсолютное большинство компаний ведут поставки на экспорт, хотя его доля в выручке составляет около 10%

Это может свидетельствовать о том, что именно это направление экспорта осваивается опрошенными компаниями наиболее активно (рис. 7).

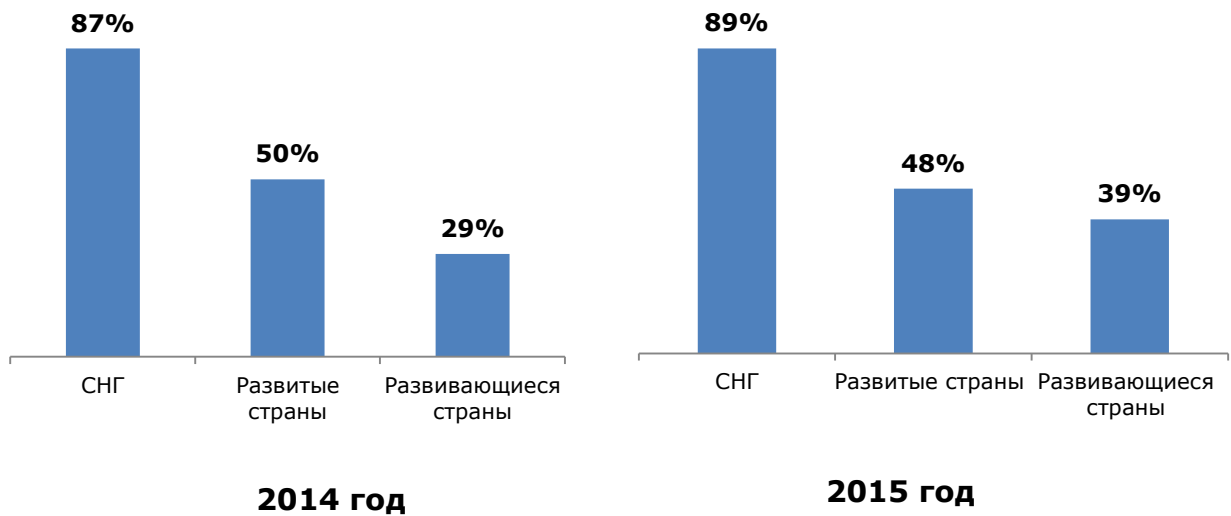


Рис. 7. Распределение ответов на вопрос: «В какие типы стран осуществляется экспорт» (в процентах от числа экспортеров; сравнение результатов опросов 2014 и 2015 годов)

Из проведенных интервью видно, что большинство руководителей компаний уделяют вопросам выхода на экспорт серьезное внимание. Это связано, с одной стороны, со стагнацией в российской экономике, а с другой — с девальвацией рубля, которая неожиданно резко сделала российские товары весьма конкурентоспособными на мировом рынке: «Мы увидели сейчас новое окно возможностей в связи с тем, что рубль девальвировался. Мы увидели, что мы 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).

## Оценка своего места на рынке

Компании весьма оптимистично оценивают свое положение: подавляющее большинство (84%) считает, что их компания находится в группе лидеров. Из них 15% уверены, что они 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 себя к этой группе отнесли 87% респондентов. Правда, несколько уменьшилась доля оптимистов, считающих свою компанию бесспорным лидером, — в 2014 году таких было 20%.

Компании весьма оптимистично оценивают свое положение: подавляющее большинство считает, что их компания находится в группе лидеров

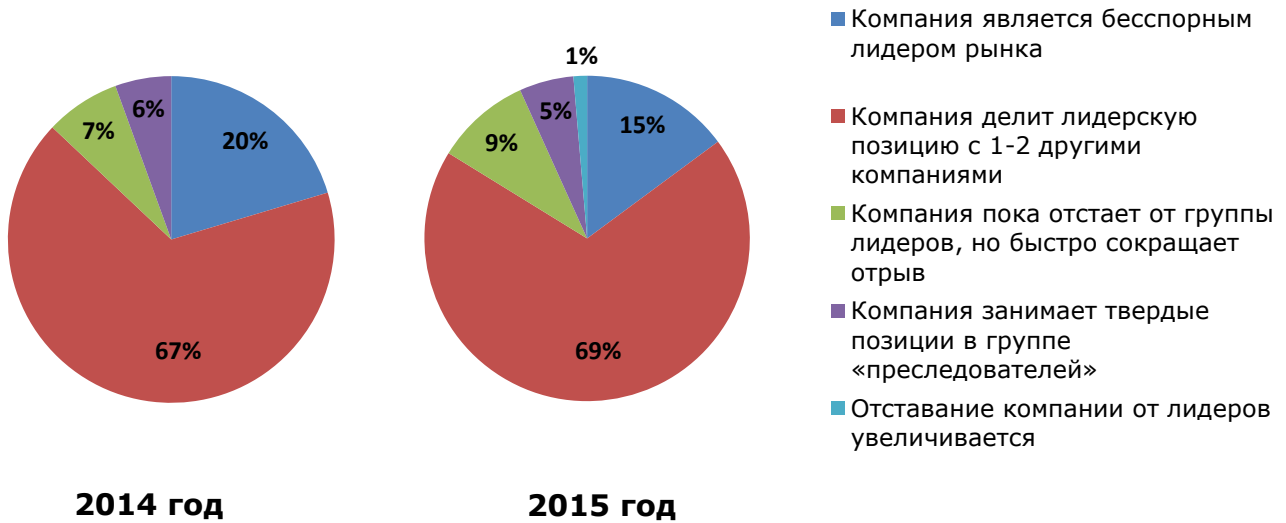


Рис. 8. Распределение ответов на вопрос: «Оцените место вашей компании среди лидеров рынка, являющегося для компании основным» (сравнение результатов опросов 2014 и 2015 годов)

### Кадры

Оказалось, что в целом опрошенные компании не испытывают большого дефицита специалистов. Общий средний балл оказался на уровне 3,7 по 10-балльной шкале оценки дефицитности кадров (где 1 — нет проблем, а 10 — есть большие проблемы). Средний балл ни по одной из позиций не превысил середины шкалы, оставшись в зоне низкого дефицита. Результаты опроса в 2014 году дали очень похожую картину (хотя там было выделено только три группы специалистов в сферах разработки, производства и маркетинга-рекламы-сбыта). Там тоже показатели по всем группам находились ниже середины шкалы.

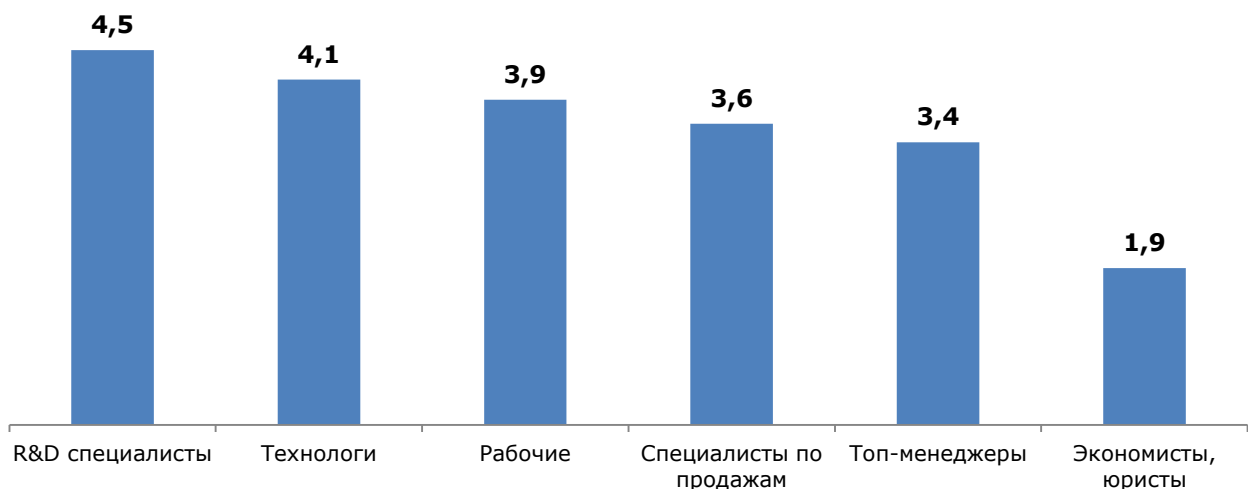


Рис. 9. Средние баллы оценки дефицитности специалистов по 10-балльной шкале (где 1 — нет проблем, а 10 — есть большие проблемы)

В ходе интервью с руководителями компаний тоже звучала мысль об отсутствии явного дефицита специалистов: «В настоящий момент, что касается конструкторов и всех таких специалистов, то у нас штат достаточно молодой, он укомплектован специалистами, и недостатка мы пока не испытываем» (машиностроительная компания); «Специалистов мы собрали отличных, и как известную компанию на рынке нас знают и сами предлагают свои услуги» (фармацевтическая компания).

## Лидер компании

В каждой компании существует признанный лидер, без которого успех компании был бы невозможен. Респондентам был задан вопрос о том, кто является таким лидером в компании. Выяснилось, что в большинстве компаний роль лидера совпадает с должностью генерального директора (CEO) — так обстоят дела в 68% компаний.

Усредненный портрет лидера компании: генеральный директор, контролирующий собственник, 54 года, инженерное образование

В большей части компаний (42%) ее лидер одновременно является и контролирующим собственником. Еще в 39% компаний в качестве лидера выступает один из совладельцев. Наконец, лидер вообще не входит в число собственников в 18% компаний. В 70% компаний лидер совмещает в одном лице роль и топ-менеджера, и собственника, обеспечивая себе достаточно

серьезный контроль за деятельностью компании.

Средний возраст лидеров компаний составляет 54 года. Две трети из них уже перешли рубеж 50 лет (рис. 10). Для руководителей это самый продуктивный возраст. Однако эта продуктивность тоже имеет свои естественные ограничения, а всякая смена лидера становится серьезным испытанием для всей компании. Это означает, что в той модели развития, с имеющимися лидерами, у опрошенных компаний есть еще примерно 10–15 лет для того, чтобы выйти на новые рубежи.

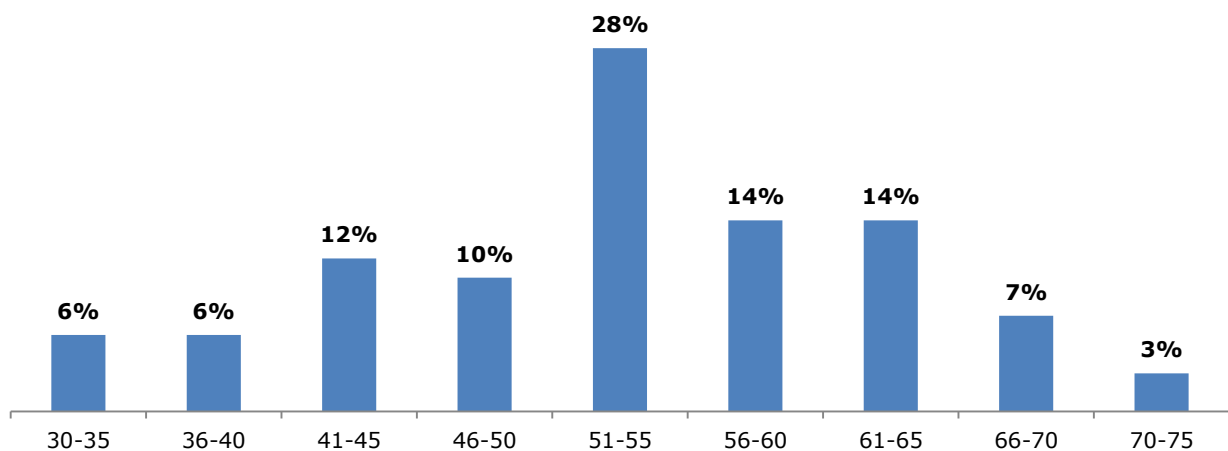


Рис. 10. Распределение ответов на вопрос: «Кто является лидером в вашей компании: возраст (сгруппировано по возрастным группам)?»



Почти 2/3 респондентов (62%) в качестве первого получили инженерное образование. Еще четверть (25%) имеют естественнонаучные специальности (физика, химия, биология). Специальность в области экономики, менеджмента и других гуманитарных областей знания имеют 13% лидеров компаний. Второе высшее образование получили 16% лидеров компаний, в том числе 7% — экономическое или менеджерское. Помимо этого 4% получили дополнительное бизнес-образование (МВА).

Довольно много (42%) лидеров компаний имеют ученые степени: 27% — степень кандидата наук и 15% — степень доктора наук. Один из лидеров является членом-корреспондентом Российской академии наук и (по совместительству) генеральным директором компании.

### Руководство разработкой новых продуктов

Чаще всего разработкой новых продуктов в компании руководил генеральный директор (CEO) компании (48%). В опросе 2014 года CEO также были на первом месте, однако их доля была существенно меньше — 37%. Из анализа результатов опроса видно, что роль CEO почти в половине компаний сводится не только к оперативному руководству компанией. Он также играет роль и технического лидера.

Роль CEO почти в половине компаний сводится не только к оперативному руководству компанией. Он также играет роль технического лидера

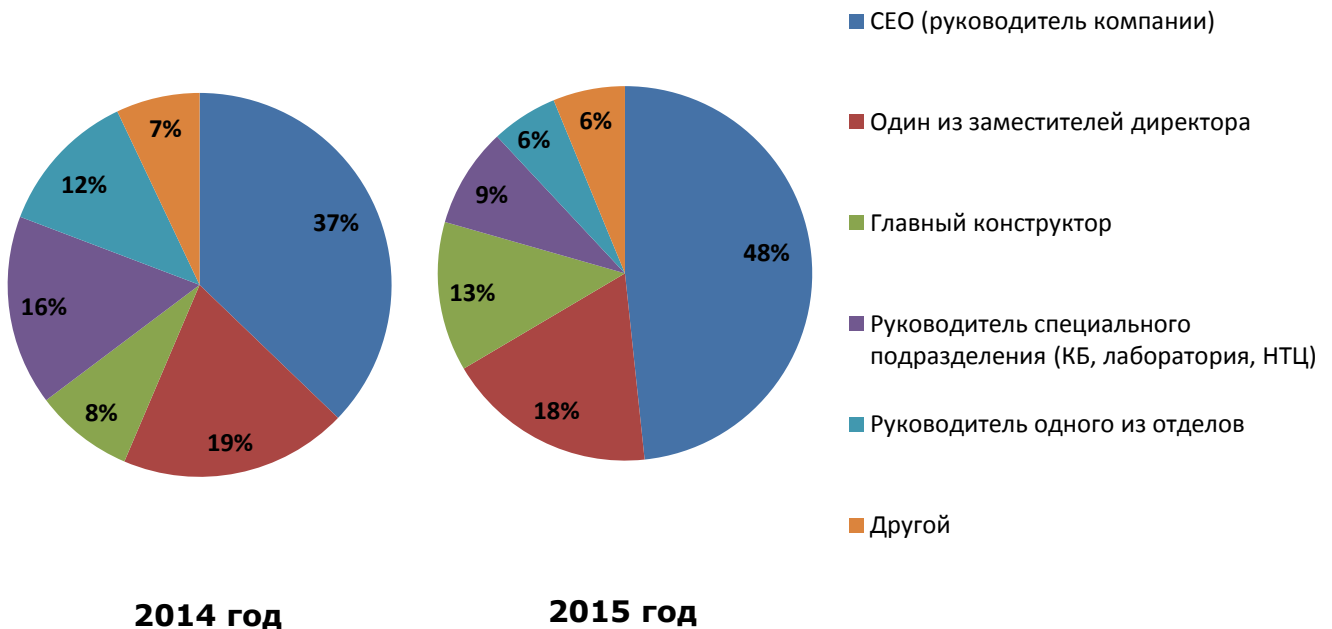


Рис. 11. Распределение ответов на вопрос: «Кто в компании руководил проектом по разработке ключевых продуктов?» (сравнение результатов опросов 2014 и 2015 годов)

## Организация разработки новых продуктов

Важное значение в ходе разработки новых продуктов помимо руководителя проекта имеет сама организация этого процесса. На первое место в опросе 2015 года вышло «специальное подразделение (отдел), специализирующееся на разработке новых продуктов» (37%). Это серьезно отличается от результатов опроса 2014 года, где аналогичная формулировка собрала только 20% (третье место). Из других изменений нужно отметить значительное сокращение числа компаний, где разработку ведет группа специалистов, специализирующихся на разработке новых продуктов: 28% в 2014 году и 14% в 2015 году (рис. 12).

Работа над проектами по разработке новых продуктов все чаще осуществляется специальным подразделением/отделом

В компаниях происходит постепенный сдвиг в системе разработки новых продуктов: работа над проектами в формате неформализованной «группы специалистов» приобретает более институционализированный характер и все чаще осуществляется специальным подразделением/отделом (37%). Вместе с тем продолжает оставаться

значительной доля компаний, где «разработками занят весь коллектив компании» (25%), — такое отсутствие дифференциации функций может свидетельствовать об отставании процесса корпоративного строительства от быстрого развития в ряде компаний.

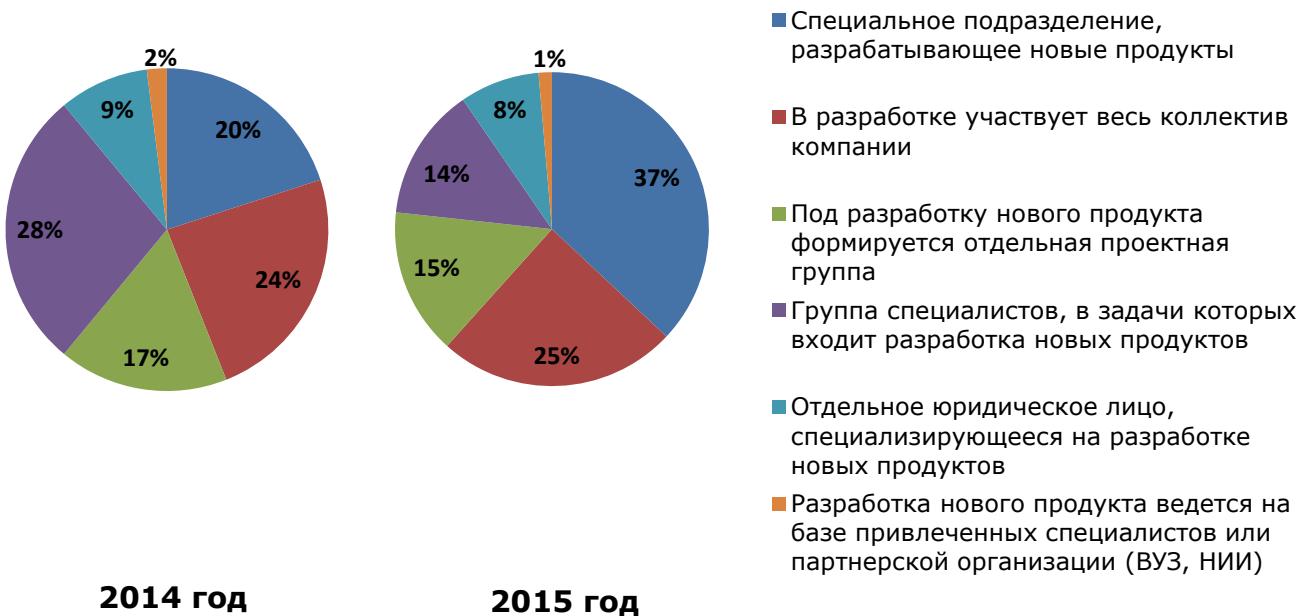


Рис. 12. Распределение ответов на вопрос: «Как в компании организована разработка новых или усовершенствование существующих продуктов?» (сравнение результатов опросов 2014 и 2015 годов)

## Взаимодействие с вузами и НИИ

В целом можно констатировать, что средний быстрорастущий технологический бизнес уделяет достаточно серьезное внимание взаимодействию с вузами и НИИ.

Взаимодействие с вузами и НИИ в разных формах налажено у 85% компаний. Чаще всего (69%) компании участвуют в различных программах, связанных с подготовкой студентов: 65% предоставляют возможность для прохождения студентами практики, 42% компаний участвуют в подготовке специалистов вузами (чтение лекций, разработка учебных программ, открытие кафедр, передача оборудования). Весьма популярной формой взаимодействия оказалось и проведение совместных научных мероприятий (конференции, семинары, конкурсы) — такой вариант отметили 38% компаний (рис. 13).

В различные формы взаимодействия с вузами и НИИ, связанными с выполнением НИОКР, вовлечены 49% компаний. Во время интервью компании утверждали, что хорошим стимулом для сотрудничества является 218-е Постановление Правительства, по которому государство софинансирует НИОКР, проводимые в вузах и НИИ по заказу компаний: «У нас налажены хорошие взаимоотношения как минимум с тремя вузами, самыми крупными в Томске. Мы реализуем совместные проекты, в том числе и по 218-му ФЗ. Они уже длятся, идут не первый год и идут успешно» (приборостроительная компания).



Рис. 13. Распределение ответов на вопрос: «В каких формах компания осуществляет взаимодействие с вузами и НИИ?»

Руководитель одной из компаний в интервью сообщил, что у них идет работа не только с российскими научными организациями, но и с зарубежными R&D-центрами: «Мы взаимодействуем с вузами, как российскими, так и с крупными немецкими университетами и исследовательскими центрами, такими как Fraunhofer. Мы взаимодействуем очень серьезно с R&D-центрами. Все эти компании имеют в Европе R&D-центры, и у нас очень плотная работа с ними идет по разработке новых продуктов» (компания в сфере новых материалов).

## Новый уровень развития

Абсолютное большинство опрошенных компаний (89%) считают возможным и стремятся уже в течение пяти ближайших лет перейти на новый качественный уровень своего развития: 52% видят такие возможности, но ограничены в ресурсах по достижению своих целей, а 37% не только видят возможности, но и уверены в том, 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 речь не идет».

Абсолютное большинство опрошенных компаний готовы уже в течение пяти ближайших лет перейти на новый качественный уровень своего развития



Рис. 14. Распределение ответов на вопрос: «Видите ли вы возможности по выходу вашей компании на качественно более высокий уровень развития в ближайшие пять лет?»

## Чего можно достигнуть

Тем компаниям, которые заявили о том, что они видят возможности по выходу на качественно более высокий уровень развития, было предложено конкретизировать свое видение тех 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 — в сумме намерены 69% компаний.

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 на мировом рынке в группу лидеров в своем сегменте рынка (18%). Стать бесспорным лидером в своем сегменте рынка в России собираются 42% (рис. 15). Во время интервью ряд компаний также утверждали, что их планы на ближайшие годы связаны

с экспортом: «В этом и следующем году мощное развитие получит именно экспортное направление. Мы уже начинаем развивать буквально сейчас. Потому что мы увидели новое окно возможностей в связи с тем, что рубль девальвировался» (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 тамкратно увеличивать свое присутствие» (приборостроительная компания).

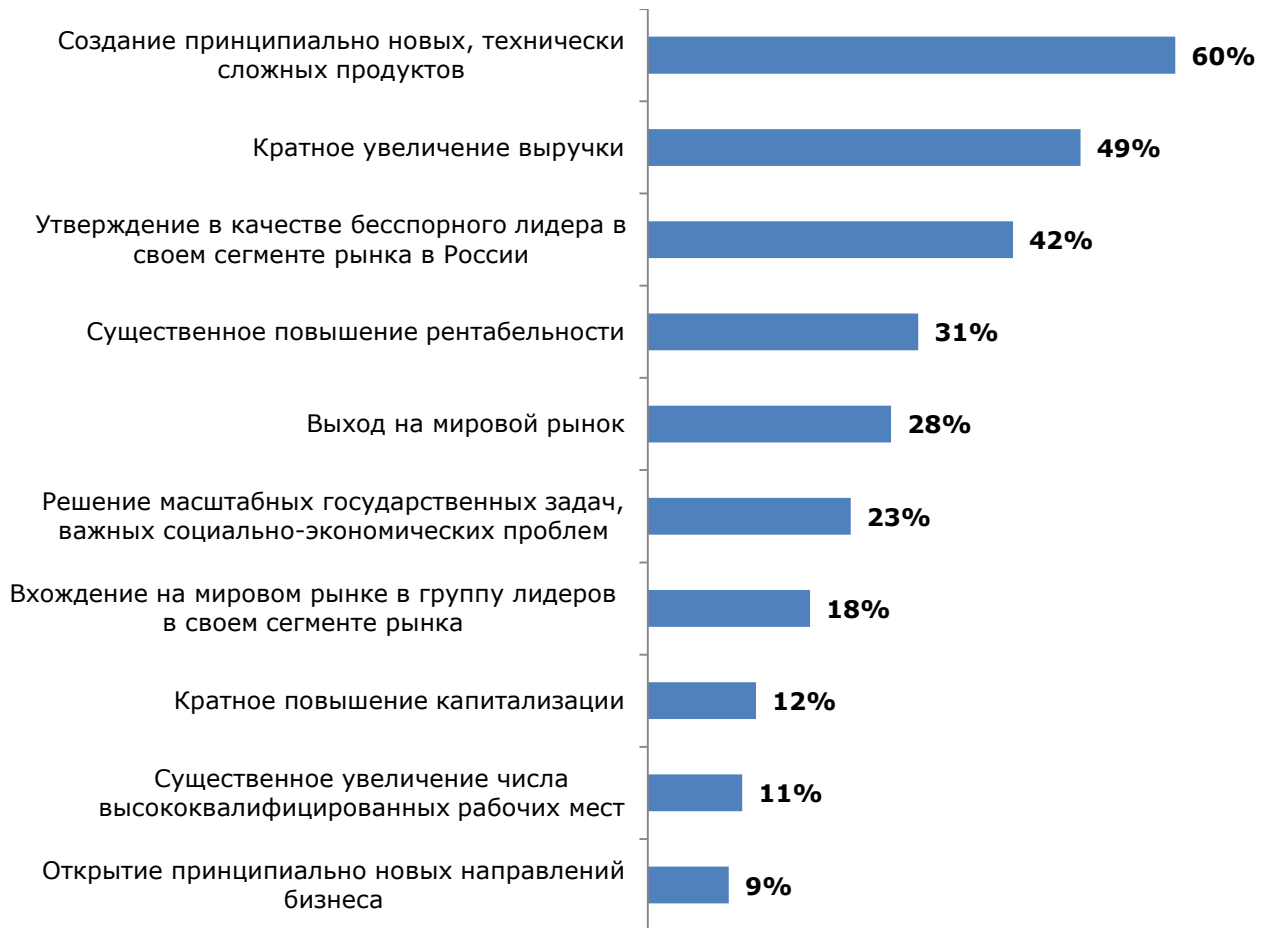


Рис. 15. Распределение ответов на вопрос: «Укажите, что для вас будет свидетельством перехода компании на качественно новый уровень развития?» (отвечали только те респонденты, кто видит возможность выхода на новый уровень)

## Ресурсы для перехода на новый уровень

Большая часть (82%) компаний, предполагающих добиться выхода на новый качественный уровень, уже составила проработанный бизнес-план по его достижению.

Средний размер расходов на реализацию одного такого бизнес-плана составляет 3,1 млн долларов, или по текущему курсу около 200 млн руб. С учетом того, что в течение последних двух рейтингов средняя выручка компаний

«ТехУспеха» находится на уровне 1 млрд руб., получают более чем скромные запросы, вполне покрываемые собственной прибылью компаний. Очень четко сформулировал основания для такого сверхосторожного подхода один из руководителей компаний в ходе интервью: «Мы пишем наши планы так, чтобы можно было выполнять их только за счет финансов, которые мы зарабатываем» (приборостроительная компания). То есть в случае возможности доступа к внешнему финансированию на приемлемых условиях масштабы бизнес-планов могут вырасти в разы.

**Основные статьи расходов в бизнес-планах: вывод на рынок новых или модифицированных продуктов и рост объемов производства**

На что предполагается потратить эти средства? Если обобщить разные версии ответов, то на первое место в бизнес-планах выходят две задачи: вывод на рынок новых или модифицированных продуктов (85%) и рост объемов производства (83%). Развитие сбытовой сети актуально для 39%. Никто из опрошенных в своих бизнес-планах не ставит задачу по поглощению других бизнесов.



Рис. 16. Распределение ответов на вопрос: «Решение каких задач предусмотрено в бизнес-плане?» (отвечали только те респонденты, кто видит возможность выхода на новый уровень и имеет бизнес-план по осуществлению такого перехода)

Для реализации своих планов компаниям необходимы не только денежные, но и другие ресурсы и возможности. Больше всего компании интересуют возможность получения долгосрочных контрактов с потребителями (62%). По большей части, конечно, выполнение такого пожелания будет зависеть от стабилизации экономической ситуации в стране и формирования долгосрочной и предсказуемой экономической политики правительства. Однако частично в качестве таких



В ситуации быстрого роста компании предвидят усиление потребности в кадрах, особенно в инженерно-технических специалистах

долгосрочных заказчиков могут выступать компании с государственным участием. В этой связи можно рассматривать приведенный выше вариант ответа в связке с ответом, касающимся доступа к госзаказу на продукцию (42%). В сумме два эти ответа отметили 80% компаний.

Еще два взаимосвязанных ответа касаются подготовки необходимых для развития специалистов. В целом хотя бы раз необходимость обеспечения роста кадрами отметили 58% компаний: потребность в инженерно-технических специалистах (разработчиках, инженерах, технологах) предвидят 53% компаний, а в квалифицированных рабочих — 25%. Ранее мы видели, что в настоящий момент вопрос дефицита кадров перед большинством компаний не стоит, однако в случае быстрого роста руководители компаний предвидят возникновение проблем на этом направлении. Очевидно, что своими силами, без совершенствования государственной политики в этом вопросе, решить кадровый вопрос компании смогут только частично.

42% компаний считают, что в случае получения дополнительных возможностей по выходу на зарубежные рынки это серьезно помогло бы им в реализации намеченных планов.



Рис. 17. Распределение ответов на вопрос: «Какие еще ресурсы, помимо финансовых, критически необходимы для реализации вашего бизнес-плана?» (отвечали только те респонденты, кто видит возможность выхода на новый уровень и имеет бизнес-план по осуществлению такого перехода)

### Стратегия роста за счет покупки активов

Пока российские средние технологические компании предпочитают стратегию «органического» роста, предполагающую выращивание недостающих компетенций внутри самой компании и постепенное наращивание выручки и доли рынка. Абсолютное большинство компаний (90%) не видят возможности или

необходимости в ближайшие три года совершать сделки по поглощению других компаний, обладающих требуемыми компетенциями: 71% не считают их необходимыми в принципе, а 19% допускают такую возможность, но не видят компаний, интересных для поглощения. Только десятая часть компаний допускают возможность осуществить сделку по слиянию/поглощению.



Рис. 18 Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли вы возможным/целесообразным в ближайшие три года поглощение вашей компанией других компаний, обладающих требуемыми компетенциями?»

Одним из главных сдерживающих факторов для расширения масштабов M&A-сделок, безусловно, является ограниченная возможность таких компаний привлекать финансовые ресурсы для этого в банках или на рынке капитала. При сохранении такой ситуации в ближайшем будущем вряд ли стоит рассчитывать на средний технологический бизнес как на инвестора в капитал малых инновационных компаний.

Пока российские средние технологические компании предпочитают стратегию «органического» роста и не видят необходимости совершать сделки по поглощению других компаний

### Использовавшаяся господдержка

Большинство опрошенных компаний (77%) за годы своего существования в той или иной форме прибегали к использованию государственной поддержки их бизнеса (рис. 19).

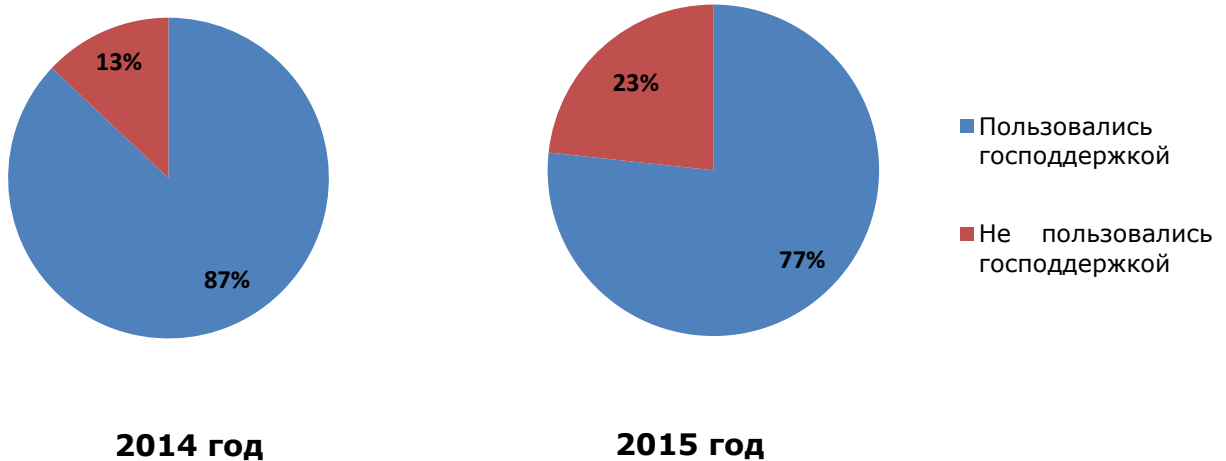


Рис. 19. Распределение ответов на вопрос: «Получала ли ваша компания какую-то поддержку от государства за все время ее существования?» (сравнение результатов опросов 2014 и 2015 годов)

Государственная поддержка коренным образом ускорила развитие компании только в 17% случаев ее получения. Однако, если пересчитать случаи, когда господдержка хотя бы в одном случае ее получения коренным образом ускорила развитие компании, то окажется, что доля таких компаний составляет 33% от числа тех, кто когда-либо господдержку получал.

Большинство опрошенных компаний использовали государственную поддержку. При этом коренным образом она ускорила развитие трети из них

По сравнению с опросом 2014 года существенно выросла доля ответов, говорящих о том, что поддержка коренным образом ускорила развитие компании: 2015 год — 17%, 2014 год — 6% (рис. 20).

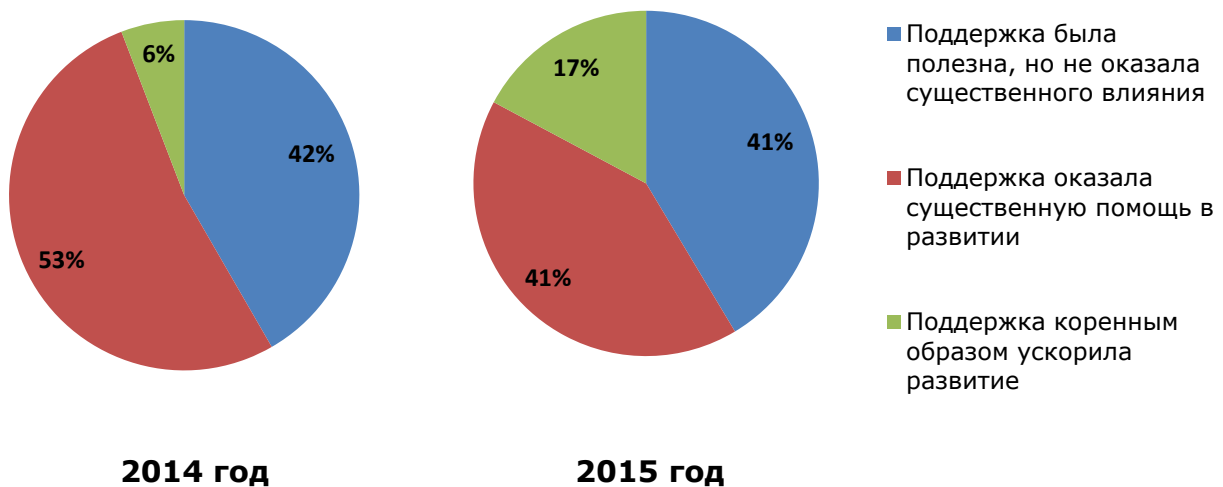


Рис. 20. Распределение ответов на вопрос: «Укажите, насколько поддержка от государства была важна для развития компании?» (в процентах от числа упомянутых мер поддержки; сравнение результатов опросов 2014 и 2015 годов)

Следующим шагом были обобщены данные по значимости поддержки в разрезе отдельных инструментов с учетом частоты упоминания каждого инструмента. Для этого был произведен расчет интегрального показателя, учитывающего все эти факторы<sup>16</sup>. Диапазон значений интегрального показателя приведен к интервалу от 0 до 1. Распределение интегральных показателей представлено на рис. 21.



Рис. 21. Распределение интегральных показателей упоминаний об использованных формах господдержки с учетом значимости этих форм для компаний (интегральный показатель — от 0 до 1)

Наиболее значимой для компаний была поддержка со стороны Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (часто именуемого Фондом Бортника по имени его создателя и многолетнего руководителя И. М. Бортника) — интегральный показатель 0,63. Эту поддержку упоминали чаще всего и в наиболее позитивном ключе.

Наиболее значимой для компаний была поддержка со стороны Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере

<sup>16</sup> Интегральный показатель (ИП) представляет собой произведение доли упоминаний данной формы поддержки на взвешенную сумму оценок значимости данной формы поддержки.

Второй по значимости формой поддержки оказались полученные компаниями субсидии из госбюджета — интегральный показатель 0,34. Более детальной разбивки видов субсидий в анкете не было предусмотрено.

Крайне редко упоминалась поддержка государством экспорта. Хотя компаниям был предложен список из семи видов поддержки экспорта, об использовании такой поддержки заявили буквально единицы — менее 10% компаний. Три вида инструментов, связанных со стимулированием экспортной деятельности, не были упомянуты вообще ни одной компанией.

Из мер поддержки, не носящих индивидуальный характер, стоит упомянуть высокие оценки со стороны фармацевтических компаний Стратегии развития фармацевтической промышленности Российской Федерации до 2020 года (программы «Фарма-2020»). Подобные оценки не раз приходилось слышать от представителей фармотрасли. Причем каждый раз речь идет не о полезности программы в плане получения каких-то индивидуальных льгот для своего бизнеса, а о том, что программа задала общее направление развития отрасли, под нее потом подстраивалась тематика тендеров на разработку новых препаратов: «Программа “Фарма 2020” — самая важная идеологическая форма государственной поддержки. Она является одним из серьезных драйверов для многих компаний, ориентиром. Это отличная программа, у меня только самые положительные отзывы о ней. Самое главное, что появился вектор, которого никогда не было. Появился некий запрос из общества, от государства. Вначале казалось, что установленные там показатели абсолютно невыполнимы. Но большая часть программы на сегодняшний день реально выполнена. Думаю, до 2020 года она сработает по всем параметрам» (фармацевтическая компания).

## Перспективные формы господдержки

Оценивая перспективность тех или иных форм господдержки, всегда предпочтительнее отталкиваться не от готовых рецептов, а от мнения ее потенциальных пользователей. Поэтому, спрашивая о том, какие виды господдержки (в случае ее получения в ближайшие три года) могли бы серьезно ускорить развитие компании, мы не стали формулировать заранее заготовленные ответы, а предложили респондентам описать их своими словами.

Среди видов господдержки, которые могли бы серьезно ускорить развитие компании, наиболее часто упоминалась возможность получения льготных кредитов

Чаще всего компании упоминали 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 со стороны банков и высоких процентных ставок компании рассчитывают на

получение от государства помощи в получении длинных (на несколько лет) проектных (не под залог, а под проект) дешевых (на уровне кредитов, получаемых их конкурентами за рубежом) кредитов.



Рис. 22. Распределение видов господдержки, которые могли бы серьезно ускорить развитие компании в случае ее получения в ближайшие три года

На втором месте идут гранты на выполнение НИОКР (32%). Если для реализации своих производственных проектов компании еще могут рассчитывать на кредитные деньги, то для разработки принципиально новой продукции и технологий они сегодня могут рассчитывать только на собственную прибыль. Поэтому получение от государства грантов на выполнение 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 участвовать в получении такого финансирования. Сразу несколько компаний в ходе интервью посетовали, что им никак не удается получить финансирование из бюджета на свои инновационные проекты: «Мы подавали свои работы в рамках этих конкурсов. Пока мы отклика не нашли, но продолжаем надеяться» (приборостроительная компания); «Мы пока еще только изучаем и смотрим на эти возможности. Но пока нам ничем не помогают» (компания в сфере новых материалов).

Многие компании отмечают, что для них доступ к получению грантов на НИОКР крайне затруднен, хотя получение таких грантов могло бы серьезно ускорить их рост

На третье место вышли запросы, связанные с возможностью участвовать 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. Ощущают ли сами компании такие барьеры как существенные? На этот вопрос



36% компаний ответили, что они вообще не сталкиваются с существенными административными барьерами. Сравнивая полученные результаты с данными опроса 2014 года, надо сказать, что число компаний, не сталкивающихся с существенными административными барьерами, 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. Поразительно то, что оценки в опросе 2014 года также распределились в пропорции 50/50.

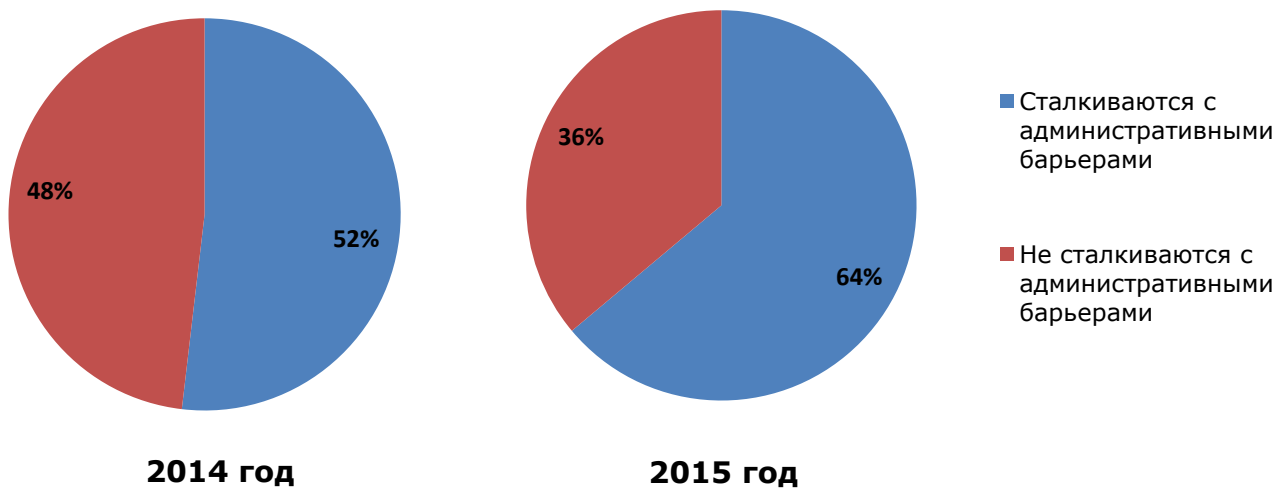


Рис. 23. Распределение ответов на вопрос: «Сталкиваетесь ли вы сегодня с существенными административными барьерами в процессе работы вашей компании?» (сравнение результатов опросов 2014 и 2015 годов)

Далее были обобщены данные по значимости барьеров в разрезе отдельных их разновидностей с учетом частоты упоминания значимости каждого барьера. Для этого был произведен расчет интегрального показателя, учитывающего все эти факторы<sup>17</sup>. Диапазон значений интегрального показателя приведен к интервалу от 0 до 1.

Самые большие проблемы (ИП = 0,86) возникают у компаний в связи с отсутствием или недостатками нормативной базы для применения новых технологий. На втором месте (ИП = 0,74) идут сложные и избыточные процедуры контроля государства за деятельностью производств.

Наибольшие сложности у компаний вызывают отсутствие или недостатки нормативной базы для применения новых технологий, а также сложные и избыточные процедуры контроля

<sup>17</sup> Интегральный показатель (ИП) представляет собой произведение доли упоминаний данной формы барьера на взвешенную сумму оценок значимости данной формы барьера.



Рис. 24. Распределение интегральных показателей упоминаний об имеющихся административных барьерах с учетом сложности их преодоления для компаний (интегральный показатель — от 0 до 1)

Довольно много негативных оценок получили таможенные барьеры (ИП = 0,63). Причем с ними компании сталкиваются как при экспорте, так и в работе на российском рынке. Достаточно много компаний сталкиваются с недобросовестной конкуренцией на внутреннем российском рынке с «серой» продукцией никому не известных производителей из некоторых развивающихся стран, ввезенной в Россию в обход всяких 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. Кроме миллиардных потерь бюджета это дает необоснованные конкурентные преимущества импортному товару (в размере 15–20% 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 т. п.» (машиностроительная компания).

Из остальных барьеров стоит отметить достаточно редко упоминаемые проблемы с коррупцией (ИП = 0,21), вокруг борьбы с которой сломано столько копий.

## Госконтракты и контракты с компаниями с государственным участием

Участие в поставках продукции для нужд государства или госкомпаний довольно часто упоминалось компаниями как важный фактор их развития. Опрос показал, что абсолютное большинство опрошенных компаний (85%) в какой-то форме участвовали за последние три года в выполнении контрактов на поставку продукции, выполнении услуг для нужд государства (включая региональные и

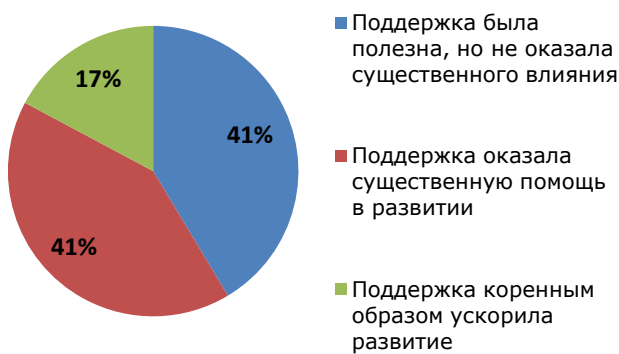
муниципальные органы власти) или компаний с государственным участием (далее все такие контракты будем для упрощения называть госконтрактами).

Абсолютное большинство опрошенных компаний участвовали за последние три года в выполнении контрактов на поставку продукции, выполнении услуг для нужд государства или компаний с государственным участием

Если оценить, для скольких компаний, получавших госконтракты, хотя бы один госконтракт коренным образом ускорил развитие, то их доля оказывается равной 23%.

Интересно сравнить результаты оценок компаниями полученной ими господдержки и госконтрактов. Видно, что последние имели для компаний гораздо большее значение: доля ответов «не имели существенного значения» в случае господдержки равнялась 41%, а для

госконтрактов она составляет всего 23%, при этом доли оценок «коренным образом ускорили развитие» отличаются для обоих вопросов незначительно (17% для господдержки и 14% для госконтрактов).



### Полученная господдержка

### Полученные госконтракты

Рис. 25. Распределение ответов на вопросы: «Укажите, насколько поддержка от государства была важна для развития компании?» (слева) и «Укажите, насколько значимы были выполненные за последние три года госконтракты для развития компании?» (справа)

Далее были обобщены данные по значимости госконтрактов в разрезе отдельных их разновидностей с учетом частоты упоминания значимости каждого инструмента. Для этого был произведен расчет интегрального показателя, учитывающего все эти факторы<sup>18</sup>. Диапазон значений интегрального показателя находится в интервале от 0 до 1.

Как видно из графика, наиболее значимыми для компаний стали три вида госконтрактов: контракты на выполнение НИОКР с федеральными или региональными органами власти (ИП = 0,75); контракты на поставку продукции для нужд федеральных или региональных органов власти (ИП = 0,65); контракты с госкомпаниями на поставку продукции (ИП = 0,65).

<sup>18</sup> Интегральный показатель (ИП) представляет собой произведение доли упоминаний данной формы госконтракта на взвешенную сумму оценок значимости данной формы госконтракта.



Рис. 26. Распределение интегральных показателей упоминаний о видах госконтрактов с учетом значимости этих госконтрактов для компаний (интегральный показатель — от 0 до 1)

Участие в госзакупках и госпрограммах в следующие пять лет большинство респондентов назвали важным фактором для развития компании

На следующие пять лет участие в госзакупках и госпрограммах важным фактором для развития компании назвали 73% респондентов. При этом 18% оценили их в качестве «имеющих критическое значение», а 55% считают, что участие в госзакупках будет иметь важное значение и компания обязательно будет принимать в них участие.

20% не исключают участия в госзакупках, однако для этих компаний это направление деятельности не является приоритетом. Наконец, для 7% рынок госзаказов не представляет интереса, и участвовать в госзакупках они не собираются.



Рис. 27. Распределение ответов на вопрос: «Насколько важным для вашей компании в ближайшие пять лет будет участие в реализации госпрограмм (проектов, закупок)?»

# Государственная поддержка российских быстрорастущих технологических компаний

## Основные результаты интервью с экспертами

Мы опросили десять представителей федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ), институтов развития и экспертов, принимающих участие в разработке государственной политики инновационного развития, на предмет их осведомленности о существовании такого феномена, как средний быстроразвивающийся технологический бизнес, барьеров на пути его роста и мер госполитики по их устранению (список респондентов представлен в Приложении 3). Также мы попытались выяснить, считают ли они необходимым создание специального центра по выявлению, изучению консультированию и продвижению российских технологических «газелей», а также о возможности превращения их в национальных технологических чемпионов.

Оказалось, что само явление поддержки государством средних технологических компаний известно нашим респондентам довольно хорошо, особенно близко они знакомы с американским и европейским опытом. Азиатские программы по выращиванию национальных чемпионов из «техногазелей» им известны меньше.

Также выяснилось, они знакомы с десятками, а некоторые и с сотнями подобных компаний в России и понимают их значение для диверсификации отечественной экономики.

Главными барьерами для дальнейшего быстрого роста отечественных «техногазелей» наши респонденты считают узость внутреннего рынка, концентрацию внутреннего спроса в руках государства и крупных корпораций, отсутствие системной поддержки технологического экспорта. Не менее важны, с их точки зрения, и внутренние барьеры самих компаний: отсутствие у большинства наших «газелей» глобальных амбиций и внутренних компетенций и неспособность или нежелание выйти на траекторию построения крупной корпоративной структуры.

Между тем нашими собеседниками отмечалось, что государством создан довольно разнообразный инструментарий для поддержки этого типа бизнеса и нужно только научиться его системно использовать. Были сделаны и новые предложения по развитию такого инструментария для снятия барьеров как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Следует особенно отметить, что значительная часть наших респондентов согласилась с необходимостью создания специального центра по работе с такими компаниями. Причем центр должен работать не только с преодолением внешних барьеров для роста компаний, но и снимать барьеры внутренние, связанные с особенностями выстраивания стратегий развития бизнеса, управления и даже психологией их руководителей.

## Феномен среднего технологического бизнеса, или Откуда берутся нацчемпионы

### Мировой опыт

Опрошенные нами представители ФОИВ, институтов развития и экспертных организаций продемонстрировали удивительно высокую осведомленность о существовании такого феномена, как «средний быстроразвивающийся технологический бизнес», и понимание его роли драйвера в развитии мировой экономики. Именно из него, по словам наших собеседников, формируется ресурс для развития глобальных чемпионов и появляются монополисты в узких, но емких нишах мирового рынка.

«Посмотрите на транснационалов — основные новшества всегда приходили к ним через поглощение средних компаний».

«Как правило, развитие больших транснациональных корпораций идет по такой модели: они сначала вырастают в среднюю успешную компанию на своем новом рынке. Они начинают быстро расти, осознают то, что у них есть нехватка ресурсов, и начинают менее успешных игроков под себя подгребать. И в результате вырастают в большую транснациональную корпорацию».

«У нас питательным бульоном называют обычно стартапы, но в реальности корпорации покупают не стартапы, а как раз то, что мы называем средним технологическим бизнесом»

«Для того чтобы такой процесс был возможен, необходим питательный бульон, у нас питательным бульоном называют обычно стартапы, но в реальности корпорации покупают не стартапы, а как раз то, что мы называем средним технологическим бизнесом».

Чаще всего в разговоре о глобальных чемпионах наши собеседники ссылаются на опыт США. «Американцы каким-то образом взрастили целое поколение или поколения

людей, которые заинтересованы в том, чтобы создавать и развивать такие компании. И, что интересно, не только как способ, как инструмент личного обогащения, роста личного благосостояния, но и как способ изменения мира. Такое вот у них странное представление».

Отдельно выделяют наши собеседники средние технологические компании, специализирующиеся на узких, сложных нишах, тяготеющие к типу семейной фирмы, не стремящейся к активной игре в публичную компанию или M&A, но тем не менее достигшие размеров крупного бизнеса. Здесь они чаще всего приводят в пример Европу, и особенно немецких «скрытых чемпионов».

«В Германии это чрезвычайно заметно в автомобильной промышленности. При этом на самом деле немецкие фирмы работают не на германский автомобильный рынок, а на мировой, но достигая excellence [совершенства] в конкретной нише».

«Я видел несколько таких компаний. Немецкое посольство нас провозило по нескольким средним компаниям (у них такой типичный вид немецкой компании — средняя семейная компания примерно столетнего возраста), у которых выдающиеся компетенции в каком-то очень узком сегменте. Так, нас познакомили с компанией, которая занимается замками. Они сто с чем-то лет назад начинали с обычных навесных замков. И сегодня эта компания находится под контролем все



той же семьи, и они практически главный поставщик замков для BMW и Mercedes, с отпечатками пальцев и всем-всем-всем».

«В Европе, прежде всего в Германии, есть скрытые чемпионы, специализированные по какому-то оборудованию в части станкостроения и металлообработки. Они держат в своих нишах по 60–70% мирового рынка. И широкая публика про них не знает. А когда ты хочешь что-то произвести и ищешь комплектующие, выясняется, что есть только одна компания, у которой ты можешь это купить».

И тот и другой тип среднего быстрорастущего технологического бизнеса (вырастающего в ТНК путем слияний и поглощений или занимающего лидирующее положение в узкой, но емкой нише мирового рынка) кажется нашим собеседникам важным для развития национальной экономики. Заметно хуже они знакомы с азиатским опытом выращивания национальных технологических чемпионов при непосредственном участии государства. Недавно принятые в Южной Корее, Сингапуре, на Тайване, в Малайзии соответствующие госпрограммы им, как правило, неизвестны, а если респонденты про них что-то и слышали, то они вызывают определенный скепсис: «Практика назначения и выращивания национальных чемпионов с целью получить глобальное лидерство — в принципе эта идея не новая, но почему-то она работает только в Азии. Мне неизвестны случаи, чтобы это сработало где-то в западном мире, тем более у нас».

«Такие немецкие фирмы работают не на германский автомобильный рынок, а на мировой, но достигая совершенства в конкретной нише»

### Оценка ситуации в России

В России наши собеседники этот слой бизнеса считают малочисленным и недооцененным госполитикой, сетуют на отсутствие инструментария для работы с «динамичной серединой».

«Государство видит в целом МСП, а “техногазелей” в этой куче пока не различает».

«Малый и средний бизнес в глазах многих руководителей — это такая экзотика. Их рассматривают в первую очередь с точки зрения занятости, может быть, как какой-то вклад в ВВП — ведь все говорят, что долю в ВВП нужно поднимать, занятость нужно увеличивать. Но в нем не видят точек роста, драйверов экономики».

«Мы традиционно видим из всего инновационного поля нижнюю и верхнюю части. Нижнюю часть мы видим там, где мы сами генерируем поток проектов и стартапов через фонды, гарантийные организации микрофинансов, через регионы. А с другой стороны, мы видим весь крупняк. Потому что, к сожалению, крупняк значительной частью у нас с долей государства. В том числе и тот, который у нас высокотехнологичный. И мы стараемся через ПИРы (*программы инновационного развития, принимаемые компаниями с государственным участием. — Прим. ред.*) их отслеживать. Но мы совсем не видим всю эту среднюю часть. Это self made, средние быстрорастущие компании, которые никогда ни за чем к государству не обращались и нигде в наших базах данных не фигурируют».

Тем не менее, когда речь заходит не о госполитике в целом, а о личной оценке феномена среднего технологического бизнеса, наши собеседники утверждают, что сами они знают десятки и даже сотни подобных компаний.

«Мы в преддверии большой охоты на кандидатов в национальные чемпионы. Тема в России незаезженная, у нее большой потенциал не только сугубо экономический, но и в плане политической повестки»

«У нас дефицит и средних, и крупных компаний с инновационным характером, которые сделали бизнес не на сырье. Но это не означает, что их нет. В той же сфере биотехнологий, разработок программного обеспечения, в сфере, связанной с телекоммуникационным оборудованием, есть средние быстрорастущие фирмы, которые могут стать крупными».

«Если мы берем “техуспеховский диапазон” по выручке, то сотни таких “техногазелей” точно есть».

«Думаю, таких сотни с оборотами в районе 1 млрд руб. Конечно, несколько сотен миллиардов на фоне ВВП вроде немного, но это как посмотреть и какие цели поставить».

«По ощущениям это сотни компаний, но если в регионах покопаться, может быть, и не одна тысяча».

Следует отметить, что изменение макроэкономической ситуации — снижение цен на углеводороды, санкции и контрсанкции, понижение обменного курса, падение темпов роста ВВП — создает, по мнению наших собеседников, условия, в которых государство будет вынуждено уделять среднему быстрорастущему технологическому бизнесу все больше внимания.

«Не было счастья, да несчастье помогло: сегодня у такого бизнеса открылось окно возможностей и в связи с импортозамещением, и в связи с улучшением экспортных позиций по цене».

«Крупные компании готовы сейчас впервые озвучить свои потребности, потому что им срочно нужна та или иная продукция из-за санкций. И они понимают, что своими силами они это сделать не смогут, не успеют, не привыкли. И впервые готовы это покупать у того самого малого и среднего бизнеса. Ищут какие-нибудь нефтяные погружные насосы или разное другое оборудование, которое сейчас попало под санкции. Появляется такая возможность с точки зрения именно внутреннего рынка. Это хорошо. Но мне кажется, что это ненадолго. Нужны системные решения».

«Крупняк быстрого роста в ближайшее время не покажет, ведь это в основном наши традиционные рынки, а тут стагнация. У нас крупнейшие государственные компании и корпорации на рынках, которые фактически не растут. Что космические запуски, что нефть, что авиаперевозки. Гособоронзаказ в этом смысле исключение. А поднимать кого-то на флаг политикам придется, и в этом смысле “техногазели” — отличные кандидаты».

«Я думаю, мы в преддверии большой охоты на кандидатов в национальные чемпионы. Тема в России незаезженная, у нее большой потенциал не только сугубо экономический, но и в плане политической повестки».

## Барьеры на пути роста

Мы спросили наших собеседников, какие главные барьеры они видят для дальнейшего роста российских «техногазелей»?

### Ограничения спроса

Оказалось, что большинство экспертов считают, что главные барьеры связаны с рынком, как внутренним, так и внешним. «Конечно, это рынок, а все остальное они решат сами».

«Все остальные проблемы, например таможня, налоги, — в принципе они уже научились работать с этим, ведь если бы они не умели с этим работать, тогда они бы не выросли. Тут как раз я не вижу большой нужды в том, чтобы давать им какие-то особые льготы или преференции. Им нужно рынок дать — в этом дело».

«До десятков или даже сотен миллионов рублей можно расти без крупняка и госзаказа. Но вот дальше нужно уметь входить в этот "основной" рынок»

На внутреннем рынке рост «техногазелей» сдерживает его узость («у нас рынок ИТ меньше 2% от мирового — в таких условиях ни одну серьезную инновацию реализовать невозможно») и ограниченность доступа к госзаказу и спросу крупных, в том числе государственных, корпораций.

«До десятков или даже сотен миллионов рублей можно расти без крупняка и госзаказа. Но вот дальше нужно уметь входить в этот "основной" рынок. Где действительно большие деньги, но малые и средние не очень умеют, а у крупняка просто нет ни желания, ни интерфейса для такой работы».

«Проблема заключается в том, что большой компании, как правило, нужно решение, даже не продукт, а решение "под ключ" под конкретную задачу. В нашем среднем бизнесе никто решения "под ключ" под конкретные потребности большой компании, например для сферы нефти и газа, делать не умеет».

«У средних компаний нет возможности значительно масштабировать продажи на внутреннем рынке. Если возникают такие перспективы, крупняк их тут же попытается скушать, причем в нашем случае — государственный крупняк. Для того чтобы перевести эту маленькую компанию в крупную, ей нужно либо раскрыть рынок, на котором нет никого, либо дать ей доступ к заказам крупных игроков, при этом сохранив ее самостоятельность».

Для успешной работы «техногазелей» на внешнем рынке наши собеседники также видят определенные препятствия. Во-первых, наши респонденты считают, что за предыдущие «тучные годы» средний технологический бизнес так и не приобрел достаточных экспортных компетенций, для большинства его представителей внешняя экспансия не стала ключевой стратегической задачей, они преимущественно концентрировались на осваивании внутренних ниш. «В период восстановительного роста в начале 2000-х годов большинство этих компаний сделали ставку на местный рынок. И в результате они так или иначе зависят от государственного заказа, то есть они не вырастили у себя экспортно ориентированные компетенции, которые являются необходимым условием для успешного развития в глобальной экономике».

«Средняя технологическая компания реально может быть эффективной только тогда, когда она берет свою нишу на уровне глобального рынка, а этого в большинстве случаев не произошло».

«Средняя технологическая компания реально может быть эффективной только тогда, когда она берет свою нишу на уровне глобального рынка, а этого в большинстве случаев не произошло»

«Значительная часть наших компаний вообще не думают про экспорт, это как раз касается среднего бизнеса. Они ориентируются только на наш российский внутренний рынок, поэтому у них у самих нет внутреннего настроя, готовности работать, а это все-таки специфическая работа и затраты».

Во-вторых, государство до последнего времени не оказывало существенной поддержки технологическому экспорту со

стороны среднего бизнеса, не видело его специфики.

«Система поддержки экспорта у нас нельзя сказать что сильно эффективная, средние компании от этого страдают».

«Должна быть система поддержки экспорта, причем технологического экспорта, а не только нефтяного и прочего. То есть я хочу сказать, что должны быть четкие преференции, должны быть приоритеты, должны быть максимально льготные условия, должны быть гарантии под кредит, под эти экспортные поставки, потому что там есть проблема с отсрочкой платежа. А пока такой системы нет».

«Многие проекты и товары, которые вполне можно было бы продавать на экспорт, не продаются такими компаниями просто потому, что цена выхода слишком высока с точки зрения всех административных процедур. И ради небольшой партии этим заниматься не хочется. А чтобы продавать большие партии, надо их сначала пощупать, попробовать рынок и начать с маленьких».

### Внутренние проблемы компаний

Наконец, помимо проблем на внутреннем и внешнем рынке часть наших респондентов выделяют сугубо внутренние проблемы компаний: недостатки стратегии, дефицит амбиций и нежелание менеджмента строить адекватную для большой компании систему управления.

«Я бы назвал главным, хоть и неочевидным, барьер «отсутствия способности к масштабному росту». Они не понимают того, как нужно масштабироваться. Знаю такие компании: у них хорошие технологии, в общем-то, они сидят на довольно-таки мощном рынке. Они умеют делать изделия, они умеют их продавать какому-то количеству заказчиков. Все! Ни выйти за рамки этого круга заказчиков, ни выйти на международный рынок, ни поиграть какими-то моделями — это все они не умеют и не очень хотят».

«Я бы назвал главным, хоть и неочевидным барьер «отсутствия способности к масштабному росту». Они не понимают того, как нужно масштабироваться»

Другой типичный вариант «ухода» от траектории роста в большую компанию, по мнению наших собеседников, заключается в том, что многие средние технологические компании предпочитают «почковаться» — создавать новые малые бизнесы для

решения новых задач, вместо того чтобы интегрировать их в единую корпоративную систему с созданием соответствующего управленческого контура и процедурной оболочки.

«Они вместо масштабирования постоянно запускают новые типы бизнеса. Вот пример одной фирмы: у нее там и производство биотехнологических элементов, и производство оборудования для биотехнологий, и производство самих молекул, и производство для них желатиновых капсул, и попытка продавать БАДы в Корею, потом инжиниринговые услуги для фармацевтических производств по созданию линий. То есть они просто делают все! И в результате получается так, что всего по чуть-чуть, то есть это пять-шесть маленьких компаний, а одной большой компании не возникает».

## **Что делается государством для поддержки среднего быстрорастущего технологического бизнеса и что еще нужно сделать**

Большинство наших респондентов считают, что в самое недавнее время государство создало довольно разнообразный инструментарий, который может быть использован для поддержки и снятия барьеров роста для «техногазелей». Просто он пока недостаточно организован, и не все компании умеют им пользоваться или даже хорошо осведомлены о нем.

«Сейчас создано достаточно много инструментов поддержки конкретных проектов, в том числе средних технологических компаний. У нас система гарантий под кредиты от банков, у Минпрома агентство кредитных гарантий, Корпорация поддержки малого и среднего бизнеса, которая в этой части целиком на средний бизнес распространяется, и кредиты под 6,5%, и гарантии. Вопрос только в том, чтобы туда приходили нормальные проекты. И всю эту систему можно реально комплексовать под конкретную компанию, под конкретный проект, подключать сюда экспортные институты, тот же ЭКСАР или Российский экспортный центр, выстраивать под конкретное предприятие, под его нужды конкретный пакет поддержки. Нужно, чтобы предприятие само обозначилось».

«Мы сейчас создаем кучу всяких инструментов по поддержке экспорта не только для крупных компаний, но и для средних. Через ЭКСАР, Российский экспортный центр, который у нас типа "одно окно". Очень заинтересованы в том, чтобы компании, у которых есть потенциал экспорта, приходили сюда. Потому что мы в принципе готовы их сейчас за ручку водить. Мы уже выстроили систему и внутри, и внешнюю — через торгпредства. Как только у нас появляется хоть какой-то интересант в экспорте или в инвестиции за рубеж, у нас за него прямо хватаются, потому что там вся система КПЭ у торгпредства выстроена вокруг этих совместных проектов российских компаний за рубежом».

### Фонд развития промышленности

Особое внимание наши собеседники уделяют Фонду развития промышленности, считая, что по критериям своей работы он очень хорошо может поработать со средним технологическим бизнесом.

«Формально есть Фонд развития промышленности для них. Там действительно объем финансирования как раз соответствует масштабу деятельности таких компаний».

«Если мы говорим о новых проектах, запуске какого-то нового производства, как новая модель и прорыв здесь выступает Фонд развития промышленности»

«У нас как минимум ФРП уже ориентирован на эту нишу. Это новые проекты уже существующих компаний. Проекты по новому продукту, новым технологиям. Это не стартапы как раз. У него, если мне не изменяет память, это все проекты НИОКР в том определении, которое у нас дано в Налоговом кодексе. Просто в этот НИОКР очень много всего

записано. Вплоть до пилотных партий продукции. Все проекты, которые у них есть, они все под эту ниокровскую нишу нормально подпадают. То есть это не оборотка, не кредитование. Это именно существующее предприятие, которое хочет расширить либо свою номенклатуру, либо освоить новую технологию. Я бы так сказал, приростные проекты».

«Если мы говорим о новых проектах, запуске какого-то нового производства, как новая модель и прорыв здесь выступает Фонд развития промышленности, который только создали. Его общий объем 20 млрд — это копейки, это, конечно, мизерные суммы, необходимо существенно увеличить ресурсы этого фонда. Но все равно это новая модель поведения, которая именно ориентирована на средний бизнес».

#### Национальная технологическая инициатива

Любопытно, что в качестве эффективного инструмента для развития «техногазелей» часть наших собеседников видят недавно объявленную Национальную технологическую инициативу.

«НТИ теоретически на это рассчитана, и практически в деятельности рабочих групп подавляющая часть, по крайней мере значимая часть участников, — это именно представители компании среднего технологического бизнеса. Например, есть тот же самый "Транзас", в конце концов, это вполне себе средняя компания. Хотя есть и исключения типа КамАЗа».

«НТИ, собственно, на них и ориентирована. По крайней мере те дорожные карты, которые у нас есть, те конкретные проекты, которые в них есть, они нацелены на реализацию частными средними быстрорастущими игроками. Здесь, мне кажется, очень интересно, что в НТИ заложена организационная инновация по образцу Национально-предпринимательской инициативы, когда все-таки именно технологический бизнес, его видение ставится во главу угла».

«Костяк НТИ — технологические предприниматели, которые включены в разработку национального плана действия по развитию приоритетных высокотехнологических рынков. Они будут сами вырабатывать и меры поддержки этих направлений, и совершенствовать государственное регулирование».



### Участие в капитале

Из новых, пока нереализованных предложений, направленных на поддержку «техногазелей», респонденты предложили активнее участвовать государственным институтам в их капитале.

«В принципе уже «Роснано» начинает делать фонды прямых инвестиций. Они смогут инвестировать в подобного рода компании более эффективно, чем те проекты, которые «Роснано» в последнее время финансировало. Это более правильный механизм. Второе, мне кажется, было бы полезно предложить ВЭБу перейти на такого рода формат — формирование фонда прямых инвестиций. Есть пример РФПИ, но там уже слишком масштабные инвестиции и в основном в инфраструктуру. Было бы правильно, если бы ВЭБ тоже такого рода фонд сделал».

«У нас есть слабое звено — институты, которые работают со средним бизнесом инновационной направленности. Хорошо, что появился ФРП, но ведь еще и ВЭБ есть, а у него «ВЭБ Инновации». Пока это, по сути дела, стартап, причем привязанный по решаемым задачам к «Сколково». Надо расширить его деятельность за пределы «Сколково»».

### Закупки крупных компаний и госконтракты

Для выстраивания интерфейса среднего бизнеса с госкорпорациями респонденты предлагали тиражировать принцип «одного окна», уже внедренный в некоторых госкомпаниях, и создать в регионах сеть сертификационных и субконтрактных центров.

«Для того чтобы работать на крупняк, эти компании должны иметь сертификаты, лицензии. Ну, само собой, если бы это была оборонная промышленность, Министерство обороны или еще кто-то, то есть силовые ведомства, но даже РЖД и «Газпром» имеют свои ведомственные сертификаты. Так вот средний бизнес, не говоря уже про малый, не способен в большинстве своем этим ведомственным сертификатам удовлетворять».

«Центры субконтракции нужны, в которых формировался бы заказ для монстров из многих предложений МСП, тогда бы крупняку легче было выводить свои проблемы на аутсорсинг».

### Показатели эффективности для ведомств

Еще одним интересным предложением со стороны респондентов нам показалось включение в систему КПЭ ведомств и чиновников показателей, связанных с успешным развитием «техногазелей».

«Нужны КПЭ по результатам работы со средними компаниями, чтобы чиновники действительно почувствовали важность этой работы. У того же Минпрома или институтов развития должны быть КПЭ, связанные с появлением таких компаний и их успешным ростом. А так у нас для министерств главное крупняк, и они вынуждены концентрироваться только на нем».

«Ввести КПЭ по созданию национальных чемпионов сложно, тут какие-то качественные показатели нужны, а у нас они в основном количественные. Но при желании расписать поэтапно жизненный цикл «техногазели», стремящейся стать национальным чемпионом, можно попробовать, азиаты же делают. А затем на



основе такой работы попробовать поработать над системой КПЭ для представителей власти».

## Необходимость в создании специализированного центра

В целом респонденты согласились с тем, что пока на «карте» федеральной власти проблемы среднего быстрорастущего технологического бизнеса обозначены очень слабо и инструментарий для их поддержки достаточно разрознен. Поэтому звучали предложения по созданию специального центра, который занимался бы изучением, отбором и консалтингом компаний этого типа.

«Нам нужно предложить тот инструментарий, который им подойдет. Поэтому создание центра — это очень хорошая идея. Мне нравится. Если будет какой-то проектный центр, который хотя бы мог с этими 200–500 фирмами вести планомерную работу по выуживанию у них информации — что им реально нужно. Потому что первый шаг по выстраиванию работы с ними — это понять их потребность. Мы даже их потребностей не знаем, только предполагаем».

«Я бы в качестве первого шага собрал какой-то клуб инвесторов-консультантов, чтобы компаниям просто в режиме стратегических сессий, даром рассказывать о возможностях того, как им можно расти. И вот если у компании проснулось желание расти, то дальше добро пожаловать, вот вам ВЭБ, другие инвесторы. Я думаю, что из 150 компаний того же «ТехУспеха», если туда подключатся реально хорошие инвесторы или хорошие предприниматели в качестве консультантов, которые затем начнут вытаскивать компании на глобальный рынок, тогда из них несколько компаний уровня «Яндекса» и «Касперского» запросто появятся».

«Важно, чтобы этот центр был интересен не только чиновникам, хотя министр промышленности точно должен быть заинтересован в его создании. Важно, чтобы его работа была востребована частными инвесторами, и российскими, и зарубежными».

«Такой центр, помимо всего прочего, должен работать в направлении снятия внутренних барьеров для развития компаний, он должен помогать им менять систему управления, выходить на новые рынки, не бояться государства и, что не менее важно, помогать их руководителям становиться более амбициозными и психологически готовыми к руководству крупным транснациональным бизнесом».

«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»

Все респонденты сошлись на том, что инициатива создания такого центра (или клуба в качестве его первой ступени) 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.

## Выводы и рекомендации

1. Одной из принципиальных особенностей компаний «ТехУспеха» является их нацеленность на инновации. Вывод на рынок новых продуктов они называют главным фактором того, что, несмотря на непростые времена для российской экономики, им удалось продемонстрировать быстрый рост в последние три года. Неудивительно, что основой будущей стратегии им видится также разработка новых продуктов и технологий.

2. Абсолютное большинство компаний «ТехУспеха» готовы уже в течение ближайших пяти лет перейти на новый качественный уровень своего развития. В результате такого перехода могут быть существенно увеличены их общеэкономические показатели (выручка, рентабельность, капитализация), созданы принципиально новые технологии и продукты, а также достигнуто существенное укрепление рыночных позиций компаний, выражающееся в закреплении за ними лидерских позиций на российском рынке и расширении присутствия на мировом рынке.

3. Главным ограничителем роста компаний «ТехУспеха» было и остается отсутствие возможности использовать сколько-нибудь значительное внешнее финансирование. Основным источником развития компаний были собственные средства. Свои стратегии они составляют, также отталкиваясь от предположения, что источником их финансирования будут собственные средства. Поэтому их бизнес-планы предусматривают достаточно скромные объемы в сравнении с масштабами их бизнеса. В случае возможности доступа к внешнему финансированию на приемлемых условиях масштабы бизнес-планов могут вырасти в разы.

4. Приоритет новых технических разработок не отменяет умения этих компаний работать в жесткой конкурентной среде. Удовлетворенность потребителей, качество продукции, доля на рынке — все это для них важнейшие задачи в бизнесе. На основных для них рынках эти компании входят в группу лидеров и собираются это лидерство укреплять. Проблема их в том, что рынки это нишевые, а работают они в основном в России, где спрос на этих рынках весьма ограничен.

5. Один из главных путей преодоления рыночных ограничителей для быстрого роста — выход на экспорт. Большая часть этих компаний уже представлена на мировом рынке, хотя доля экспорта до последнего времени оставалась не слишком большой. Однако даже такая небольшая доля позволила многим из них сформировать доверие к своим продуктам и дала возможность узнать правила игры на зарубежных рынках. Теперь благодаря девальвации рубля у таких компаний открывается «окно возможностей» для быстрого наращивания экспорта.

6. Seriously помочь компаниям «ТехУспеха» могла бы поддержка планов их роста со стороны государства. Большинство из них уже имеют опыт получения господдержки и, несмотря на скептическое в целом отношение к ее эффективности, продолжают следить за инициативами государства. Руководители компаний считают, что в перспективе господдержка может сыграть позитивную роль в развитии их бизнеса, особенно в случае появления возможности получения льготных кредитов или грантов на выполнение НИОКР.

7. Не меньшее значение, чем господдержка, имеют для компаний заказы со стороны государства и его агентов (госкомпаний) на поставки продукции и выполнение НИОКР. В перспективе ближайших пяти лет большая часть компаний будут участвовать в госзакупках, а некоторые — даже пытаться влиять или участвовать в формировании госпрограмм и программ госзакупок. В области закупок компании ждут от государства формирования четко сформулированного и долгосрочного спроса на новую продукцию. Это позволило бы компаниям развернуть под такой спрос программу исследований и разработок, организовать производство, выйти на банки.

8. Третьим важнейшим барьером для быстрого роста (после недостатка финансирования и узости рынка) становятся внутренние организационные ограничители. Процессы корпоративного строительства часто отстают от 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 2/3 из них уже перевалил за 50 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 10–15 лет.

9. Федеральная власть в целом пока слабо различает специфические проблемы среднего быстрорастущего технологического бизнеса, а инструментарий для их поддержки достаточно разрознен. В сложившейся системе госуправления вероятность создания системы селективной поддержки этих компаний сегодня невысока. Однако понимание того, что именно эти компании могут стать драйвером нового витка экономического роста, постепенно овладевает отдельными российскими чиновниками, ответственными за экономическое и технологическое развитие. 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 по ускоренному выращиванию на базе таких компаний национальных технологических чемпионов в России.

10. Анализ практики зарубежных стран показывает, что в последние годы исследователи и чиновники стали проявлять пристальное внимание к слою быстрорастущих технологических компаний. Более того, в ряде стран Европы, Азии и даже Африки происходит настоящий бум в отношении таких компаний. Разрабатывается целый комплекс поддерживающих государственных программ и инструментов, чтобы создать максимально благоприятные условия развития этого типа бизнеса. Ключевой идеей мер поддержки быстрорастущих технологических компаний становится, как правило, ее высокоселективный, специализированный характер, т. е. поддержка оказывается с учетом технологической и рыночной специфики отдельных компаний и осуществляется в режиме «консьерж-менеджмента». Для таких компаний не меньшее значение, чем предоставление льгот и субсидий, уделяется помощи в налаживании более эффективного менеджмента, консультации и поддержке в организационных и структурных изменениях и т. д.

## Перечень компаний, принявших участие в опросе (анкетировании)

1. Группа компаний «АйТи»
2. ООО «АльтЭнерго»
3. ООО «АРГУС-СПЕКТР»
4. ООО «НВП "Астрафарм"»
5. ООО «Научно-техническая фирма "БАКС"»
6. ООО «Белфармаком»
7. ЗАО «Биокад»
8. ООО НПП «Валок-Чугун»
9. ООО «ВДГБ»
10. ОАО «ВНИКТИ»
11. ООО «Волга-Днепр Техникс Москва»
12. ООО «Гален»
13. Группа компаний «ГЕРОФАРМ»
14. ООО «ГлобалТест»
15. ООО «Научно-производственная фирма "Гранч"»
16. ООО «Дезинтегратор»
17. ЗАО «Диаконт»
18. ООО «ДиСи»
19. ЗАО «Инерциальные технологии "Технокомплекса"»
20. ПАО «Институт стволовых клеток человека»
21. ЗАО «Институт экологического проектирования и изысканий» (ЗАО «ИЭПИ»)
22. Консорциум «Интегра-С»
23. ООО «Интеллект Телематик Софт» ГК «СКАУТ»
24. АО «ИНТЕРСКОЛ»
25. ГК ИСС (ISS)
26. ЗАО «Кираса»
27. СКБ «Контур»
28. ООО НПЦ «Лазеры и аппаратура» ТМ
29. ООО «Ледел»
30. АО «Лидер-Компаунд»
31. ООО «НПЦ Магнитной гидродинамики»
32. ЗАО «НПК МЕДИАНА-ФИЛЬТР»
33. ЗАО НПП «МедИнж»
34. ЗАО «МедСил»
35. АО «Научно-производственная фирма "Микран"»
36. АО «ПКК Миландр»

37. ООО «Нейрософт»
38. ООО «НИАРМЕДИК ПЛЮС»
39. ООО «Научно-производственное объединение "НИИПАВ"»
40. ЗАО «Обнинская химико-фармацевтическая компания» («Мирфарм»)
41. ООО «Открытый код»
42. ООО «Пермская химическая компания»
43. ООО «ПОЗИТРОН»
44. ООО «Научно-технологическая фармацевтическая фирма "ПОЛИСАН"»
45. ЗАО «Полупроводниковые приборы»
46. ЗАО «НТЦ Приводная техника»
47. ООО НПП «ПРИМА»
48. ООО «Псковгеокабель»
49. ООО «НПК "Разумные решения"»
50. ООО НПП «Резонанс»
51. ООО ТПГ «Росал»
52. Группа компаний «СВЕМЕЛ»
53. ОАО «Сибирский агропромышленный дом»
54. ОАО ЭОКБ «Сигнал» им. А. И. Глухарева
55. ООО «СимбирСофт»
56. ЗАО «РПК "Системы управления"»
57. ООО «Скиф-М»
58. ООО НПФ «Сосны»
59. ЗАО «Научно-производственное объединение специальных материалов»
60. ОАО «НПО "Стеклопластик"»
61. ОАО «НПО "Стример"»
62. ООО «Т8»
63. ОАО «Телеофис»
64. ЗАО СКБ «Термоприбор»
65. ОАО «Турбонасос»
66. ЗАО НПВП «Турбоконт»
67. ООО «Научно-производственная компания "Томские электронные технологии"» (ООО «НПК ТЭТа»)
68. ЗАО «НПО "УНИХИМТЕК"»
69. ЗАО «Уральский турбинный завод»
70. ООО «Центр инновационных технологий — Плюс»
71. Корпорация «ЭЛАР»
72. Публичное акционерное общество «Завод "Электроприбор"»
73. АО «ЭлеСи»
74. ООО «Предприятие "Элтекс"»
75. АО «ЭР-Телеком Холдинг»

## Перечень представителей компаний, принявших участие в углубленных интервью

1. ООО «ГЕРОФАРМ» — Родионов Петр Петрович, генеральный директор
2. ЗАО «Данафлекс» — Баширов Айрат Робертович, президент компании
3. ОАО «Долгопрудненское конструкторское бюро автоматики» — Харичков Роман Юрьевич, заместитель генерального директора по экономике и планированию
4. ЗАО «Научно-производственная фирма “Микран”» — Доценко Владимир Викторович, генеральный директор
5. ООО НПО «Пакер» — Захарова Наталья Анатольевна, директор по патентной работе
6. ООО «Научно-технологическая фармацевтическая фирма “ПОЛИСАН”» — Борисов Дмитрий Александрович, коммерческий директор
7. ООО НПП «ПРИМА» — Палочкин Юрий Петрович, заместитель генерального директора по научно-техническому развитию
8. ЗАО «Научно-производственное объединение специальных материалов» — Михайлин Андрей Иванович, заместитель генерального директора по науке и развитию
9. ЗАО «Инерциальные технологии “Технокомплекса”» — Требухов Андрей Викторович, генеральный директор
10. ОАО ОНПП «Технология» — Коваль Оксана Валерьевна, директор по инновациям

## Перечень представителей федеральных органов исполнительной власти, институтов развития и экспертов, принявших участие в углубленных интервью

1. Агамирзян Игорь Рубенович — генеральный директор и председатель правления ОАО «РВК»
2. Бортник Иван Михайлович — председатель наблюдательного совета Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере
3. Клепач Андрей Николаевич — заместитель председателя (главный экономист) — член правления ГК «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)»
4. Княгинин Владимир Николаевич — президент Фонда «ЦСР “Москва”»
5. Комиссаров Алексей Геннадиевич — директор ФГАУ «РФТР», Фонд развития промышленности
6. Кузнецов Евгений Борисович — заместитель генерального директора — директор проектного офиса, член правления ОАО «РВК»
7. Повалко Александр Борисович — заместитель министра образования и науки Российской Федерации
8. Поляков Сергей Геннадьевич — генеральный директор Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере
9. Фомичев Олег Владиславович — статс-секретарь — заместитель министра экономического развития РФ
10. Шадрин Артем Евгеньевич — директор департамента инновационного развития Министерства экономического развития Российской Федерации