



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Способы поддержки компаний-«чемпионов» в мировой практике

С.Д.Розмирович – директор Центра исследований
сферы инноваций ИМИ НИУ ВШЭ

Тюмень – октябрь 2017 г.



Структура доклада:

1. Мировой опыт поддержки быстрорастущих компаний среднего бизнеса
2. Приоритетный проект Минэкономразвития России «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров»
3. Рейтинг «ТехУспех» как инструмент идентификации быстрорастущих технологических компаний среднего бизнеса в России
4. Результаты исследований компаний-участников рейтинга «ТехУспех»



Раздел 1

Мировой опыт поддержки быстрорастущих компаний среднего бизнеса



Архимедова точка: когда компаниям надо помочь

1981 – David Birch
(США)

"Gazelles"

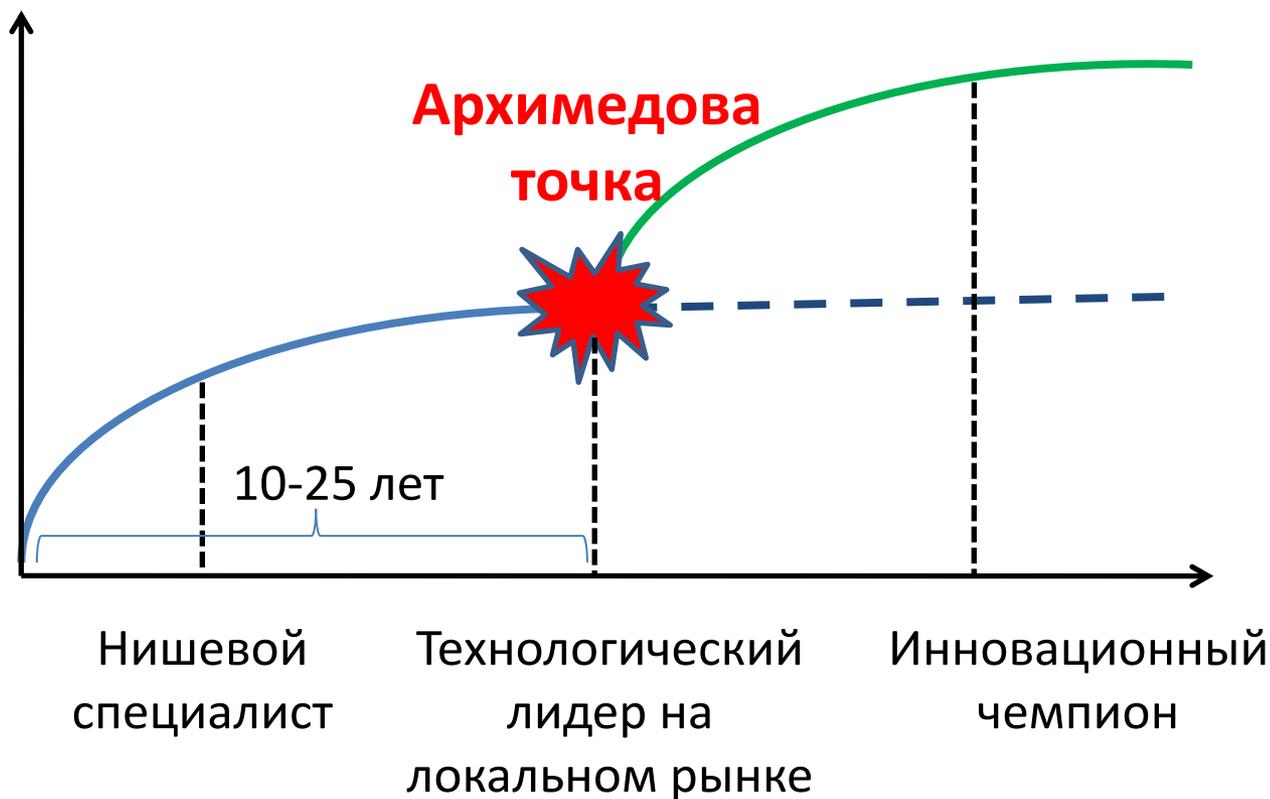
1996 – Hermann
Simon (Германия)

"Hidden Champions"

2007 г. – McKinsey:
Исследование 5000
скрытых чемпионов

2014 – Robert
Gruenwald (Германия)

"Archimedean point"



Основные черты госполитики в отношении поддержки быстрорастущих компаний:

- **Селективность:** индивидуальный отбор, тщательный анализ достигнутых результатов и факторов конкурентоспособности;
- Помощь в **выработке стратегии лидерства:** ориентация на превращение в национального или глобального «чемпиона»;
- **Консьерж-менеджмент:** персональные кураторы от оператора программы, сопровождение при обращениях за господдержкой, инвестициями, выходе на экспорт;
- **“Soft” поддержка:** консалтинговая и маркетинговая поддержка, образовательные программы, менторство от успешных предпринимателей, сетевые коммуникации между компаниями



Мировой опыт: Европа



Финляндия – программа **The Growth Firm Service** (2003): «проактивное выявление фирм и предпринимателей с высоким потенциалом роста». Координируется частным Фондом развития малого и среднего бизнеса. К каждой компании прикреплялся на долгосрочной основе консультант-специалист, который осуществлял последующее ее курирование.



Нидерланды – программа **Growth Accelerator** (2009) поддерживает ускоренный рост инновационных фирм с годовым оборотом от 2 до 20 млн. евро. Программу реализует совместное предприятие, в состав учредителей которого, в частности, входят PricewaterhouseCoopers, Philips Applied Technologies и ряд других крупных компаний.



Великобритания – программа **Future Fifty** (2013): активное продвижение 50 наиболее быстро растущих компаний. Использование схем т.н. консьерж-менеджмента, т.е. комплексного сервисного сопровождения опекаемых компаний, в т.ч. обеспечения их прямого контакта с правительственными учреждениями, ответственными за МСП.



Мировой опыт: Азия



Южная Корея:

- программа **Global Hidden Champion Promotion Programme** (2010): содействие ускоренному росту компаний, стремящихся достичь ежегодного уровня экспортных продаж продукции в \$50 млн и выше. Экспорт инновационных МСП, участвующих в программе, должен составлять от \$1 млн до \$5 млн в течение трех предыдущих лет.
- программа **World Class 300 Project** (2011): формирование к 2020 г. в стране 300 компаний-мировых лидеров. Величина годовых продаж компаний-кандидатов в течение трех предыдущих лет – от \$40 млн до \$1 млрд, значительная доля расходов на R&D.



Тайвань – программа **Mittelstand Award** (2013): добиться в течение ближайших 3 лет появления 100 сильных быстрорастущих компаний «среднего звена». Ежегодно отбирается 10-12 компаний, которым оказывают содействие в обучении кадров, предоставляют финансовую помощь, помощь в получении патентов, а также маркетинговую и консультационную поддержку в продвижении на мировой рынок.



Мировой опыт: Азия.

Программы последних двух лет



Малайзия – Программа Mid-Tier Companies Development Programme (2014). Ежегодно отбирают 50 компаний с годовой выручкой от \$12,5 до \$125 млн. Компании получают 9-месячную программу обучения и поддержки: консультации экспертов и предоставление индивидуальных советников (в т.ч. иностранных специалистов). Предоставляется поддержка в выходе на внешние рынки со стороны госкорпорации MATRADE. Обеспечивается доступ к различным источникам финансирования.



Казахстан – Программа «Лидеры конкурентоспособности – Национальные чемпионы» (2015). С инициативой программы выступил Президент Н.Назарбаев. Участвуют компании с выручкой от \$15 до \$200 млн. В программу отобрано 28 компаний. Оператором программы является национальный управляющий холдинг «Байтерек» (консультант - «McKinsey&Company»). «Байтерек» уже оказал компаниям – участницам проекта помощь на сумму около \$60 млн.



Россия: ???



Раздел 2

Приоритетный проект Минэкономразвития России «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров»





Приоритетный проект Минэкономразвития России «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров»

Проект стартовал в мае 2016 г. приказом министра экономического развития России.

Базой для отбора компаний в проект является рейтинг «ТехУспех».

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

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





Приоритетный проект Минэкономразвития России

«Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров»

Основные направления работы с компаниями-участниками:

- приоритетная поддержка в процессе **взаимодействия с институтами развития**, федеральными органами исполнительной власти, финансовыми организациями и другими заинтересованными контрагентами;
- адресное содействие в преодолении существующих **административных барьеров**; содействие в восстановлении нарушенных прав и интересов компаний- участников;
- привлечение **консалтинговых компаний** для методической поддержки подготовки и реализации стратегий и бизнес-планов;
- проведение **образовательных программ**;
- реализация с компаниями совместных бизнес-миссий, продвижение компаний через систему **торговых представительств**.





Приоритетный проект Минэкономразвития России

«Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров»

Отобрано 30 компаний-участников проекта:

ГК "Нововет-Пермь"	19 500 000
ЗАО "БИОКАД"	8 914 174
АО "ИНТЕРСКОЛ"	7 555 885
АО "Фармасинтез"	6 343 590
ООО "НПО С-Петербургская электротехническая компания"	6 141 379
ООО "Данафлекс-Нано"	4 970 326
ГК "ГЕРОФАРМ"	4 077 142
ГК "Специальные системы и технологии"	3 963 987
ООО "СТАН"	3 634 000
АО НПФ Микран	3 065 656
ОАО "Т-Платформы"	3 046 957
ГК "Диаконт"	2 560 055
ООО "Код Безопасности"	2 504 403
АО "Азимут"	2 106 417
АО СКТБ "Катализатор"	2 016 841

ЗАО "НПО Специальных материалов"	1 807 141
ООО "Аби Продакшн" (АВВУУ)	1 720 560
ГК "Центр речевых технологий"	1 409 221
ГК НПО "УНИХИМТЕК"	1 373 438
ООО "Пермская химическая компания"	1 299 475
ГК "Медицинские технологии"	1 090 257
ООО "АРГУС-СПЕКТР"	1 070 449
АО "ПАНГЕЯ"	1 061 565
ГК Т8	611 576
ООО "Ракурс-инжиниринг"	585 387
ОАО НПЦ "ЭЛВИС"	584 670
ГК "Алкор Био"	543 215
ООО "Нейрософт"	519 640
Холдинг ИСС	430 658
ЗАО "ВНИТЭП"	409 510





Приоритетный проект Минэкономразвития России

«Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров»

Примеры компаний-участников проекта:

Биокад – выручка **8,9 млрд руб**, 794 сотрудника. Биофармацевтическая компания, производитель лекарственных препаратов для лечения онкологических и аутоиммунных заболеваний

ИНТЕРСКОЛ – выручка **7,6 млрд руб**, 860 сотрудников. Производитель электроинструмента, входит в десятку крупнейших мировых производителей в данной отрасли

Микран – выручка **3,1 млрд руб**, 1261 сотрудник. Телекоммуникационное оборудование, СВЧ электроника, радары для навигации и военной авиации. Офисы продаж в Бразилии, Вьетнаме и Южной Африке

Диаконт – выручка **2,6 млрд руб**, 1074 сотрудника. Системы управления и радиационно-стойкие роботы для АЭС. Заказчики – Росэнергоатом, General Electric (США), Areva (Франция) и другие лидеры рынка атомной энергетики

Аргус-Спектр – выручка **1,1 млрд руб**, 190 сотрудников. Системы охранно-пожарной сигнализации. Установлены на 100 тысячах объектов в России, в замке Королевы Елизаветы, на станции “Восток” в Антарктиде





Приоритетный проект Минэкономразвития России

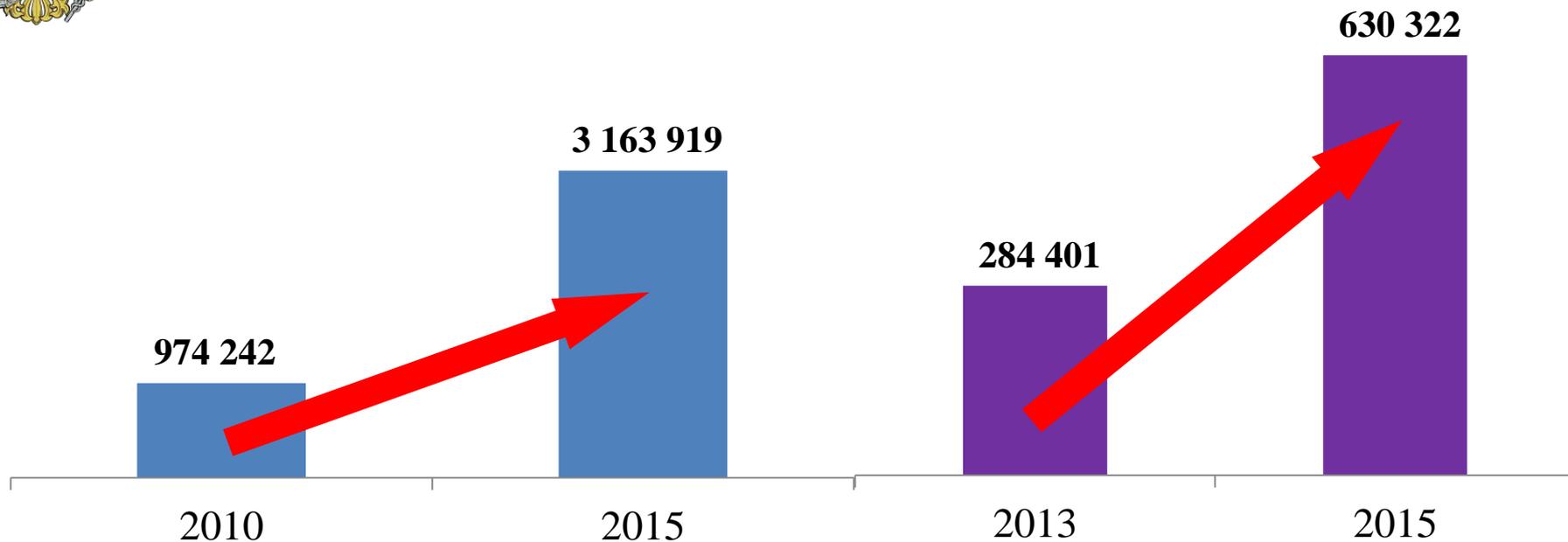
«Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров»

Основные показатели компаний-участников:

Совокупная выручка за 2015 г.:	95 млрд. руб.
Средняя выручка в 2015 г.:	3,2 млрд. руб.
Среднее число сотрудников в 2015 г.:	553 человека
Средний возраст компании на 2016 г.:	18,4 года
Средняя доля выручки от новой продукции:	55%
Средняя доля затрат на НИОКР в выручке :	12%
Средняя величина выручки от экспорта в 2015 г.:	\$10,3 млн.
Средняя доля экспорта в выручке за последние 3 года:	20%



Темпы роста компаний-участников проекта



Ежегодный темп роста средней
выручки компании за 5 лет –

27%

(методика CAGR, данные в тыс. руб.)

Ежегодный темп роста среднего
объема экспорта компании за 3 года –

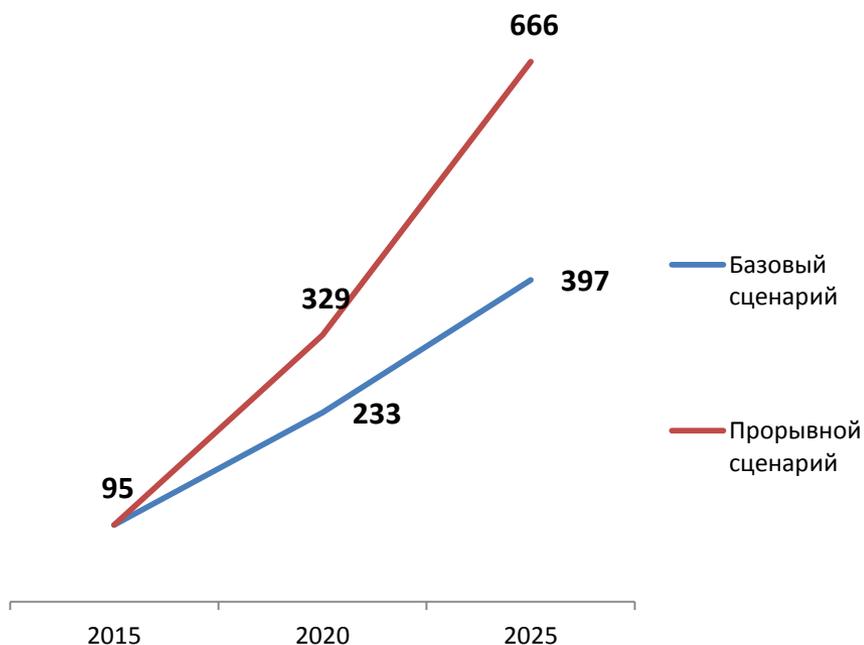
49%

(методика CAGR, данные в тыс. руб.)

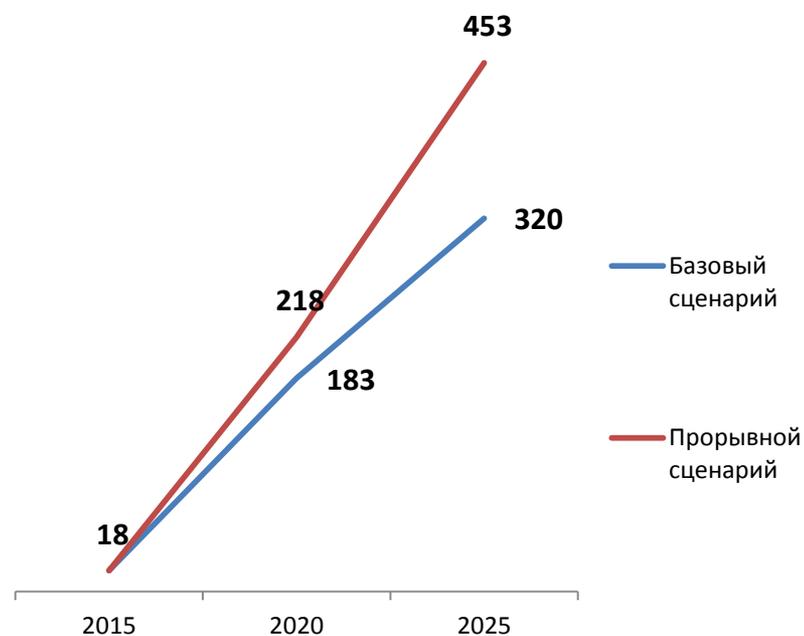


Приоритетный проект Минэкономразвития России «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров»

Компаниями-участниками проекта в мае 2017 г. были составлены «дорожные карты» своего развития до 2025 г.



Плановые показатели по росту совокупной выручки компаний (млрд. руб.)



Плановые показатели по росту совокупного экспорта компаний (млрд. руб.)

Источник: собственные расчеты ИМИ НИУ ВШЭ на основании «дорожных карт» компаний

Раздел 3

Рейтинг «ТехУспех» как инструмент идентификации быстрорастущих технологических компаний среднего бизнеса в России



Критерии отбора в рейтинг «ТехУспех»

- **«Не стартапы»:**
 - величина выручки: 100 млн – 30 млрд руб.
 - минимальный возраст компании – 4 года
- **Быстроразвивающийся бизнес:**
 - среднегодовой темп роста выручки - не менее 15-20% за последние пять лет
- **Технологический бизнес:** за последние три года доля от общей выручки:
 - новой или существенно улучшенной продукции – не менее 20-30%;
 - средних затрат на НИОКР – не менее 5%;
 - средних затрат технологические инновации – не менее 10%

В настоящее время в базе «ТехУспеха» – **220 компаний.**



Общие сведения об 100 участниках рейтинга «ТехУспех» в 2016 году (данные РwC)

Средний возраст компании – **22 года**

Средняя величина выручки – **2,2 млрд руб.**

Среднегодовой темп роста выручки за 2011–2014 гг. – **27%**

Среднее количество сотрудников – **668 чел.**

Выручка на одного сотрудника – **3,5 млн руб.**

Доля расходов на НИОКР от выручки – **15%**

Доля расходов на технологические инновации от выручки – **24%**

Доля продаж новой продукции в выручке – **54%**

Доля экспортеров – **67%**

Средняя доля экспорта в выручке экспортеров – **20%**

Примеры компаний, ставших участниками рейтинга (регион Большого Урала)

Новомет-Пермь – выручка **19,5 млрд. руб.**, 2434 сотрудника. Один из крупнейших в России производителей нефтепогружного оборудования. Сервисные центры – в более, чем в 11 странах

Фармасинтез (головная компания – Иркутск, завод – в Тюмени) – выручка **10 млрд. руб.**, 1997 сотрудников. Крупнейший в России производитель противотуберкулезных препаратов. Всего в продуктовом портфеле – 113 лекарственных средств

СКБ Контур (Екатеринбург) – выручка **7 млрд. руб.**, 3089 сотрудника. Разработка ПО для электронного документооборота, автоматизации бухучета, сдачи отчетности. Продукты компании используют более 1,2 млн. клиентов

Пермская химическая компания – выручка **1,3 млрд. руб.**, 333 сотрудника. Производит электронные газы для использования в микроэлектронной промышленности. 89% продукции идет на экспорт в Японию, США и страны ЕС

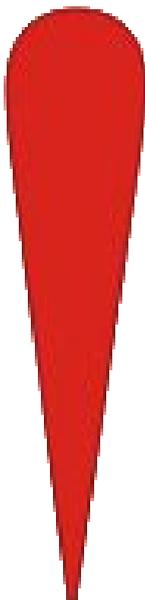
Приводная Техника (Челябинск) – выручка **1,1 млрд. руб.**, 243 сотрудника. Разработка и внедрение систем автоматизации и электроприводов техпроцессов. 600 успешно реализованных проектов



Рейтинг «ТехУспех – 2017»



**ПРИЕМ АНКЕТ ОТ
КОМПАНИЙ
ПРОДОЛЖАЕТСЯ!**



**Завершение приема –
20 октября**



Информация – на сайте рейтинга: www.ratingtechup.ru



Раздел 4

Результаты исследований компаний-участников рейтинга «ТехУспех»



Сведения об исследованиях

Три волны опросов: 2014, 2015, 2016 гг.

Методы исследования:

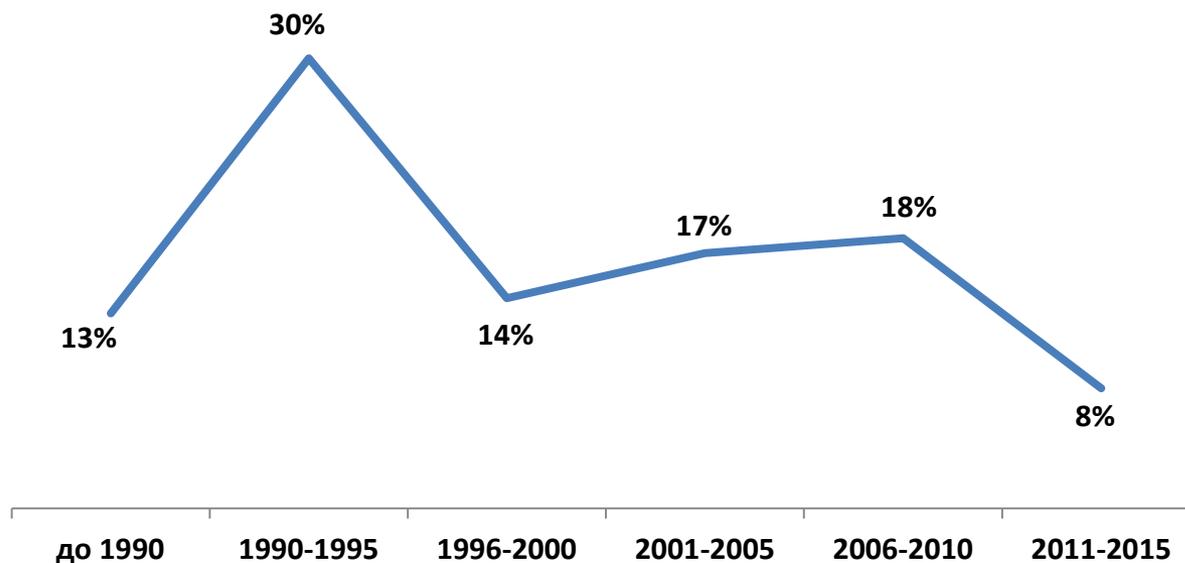
1. Анкетный опрос. Компании-участники рейтинга «ТехУспех» разных лет. 2014 г. – 54 компании, 2015 г. – 75 компаний, 2016 г. – 92 компании.
2. Интервью с руководителями компаний. Всего – 40 компаний
3. Интервью с представителями государства. Всего – 18 человек
4. Изучена зарубежная практика поддержки среднего технологического бизнеса

Отчет представлен на сайте «ТехУспеха»: www.ratingtechup.ru

Исследования проводились при поддержке
Российской венчурной компании:
<http://www.rusventure.ru/>



Чтобы стать российской «технологической газелью», имеющей шансы попасть в рейтинг «ТехУспех», компании надо, как минимум, жить долго – **15-20 лет**.



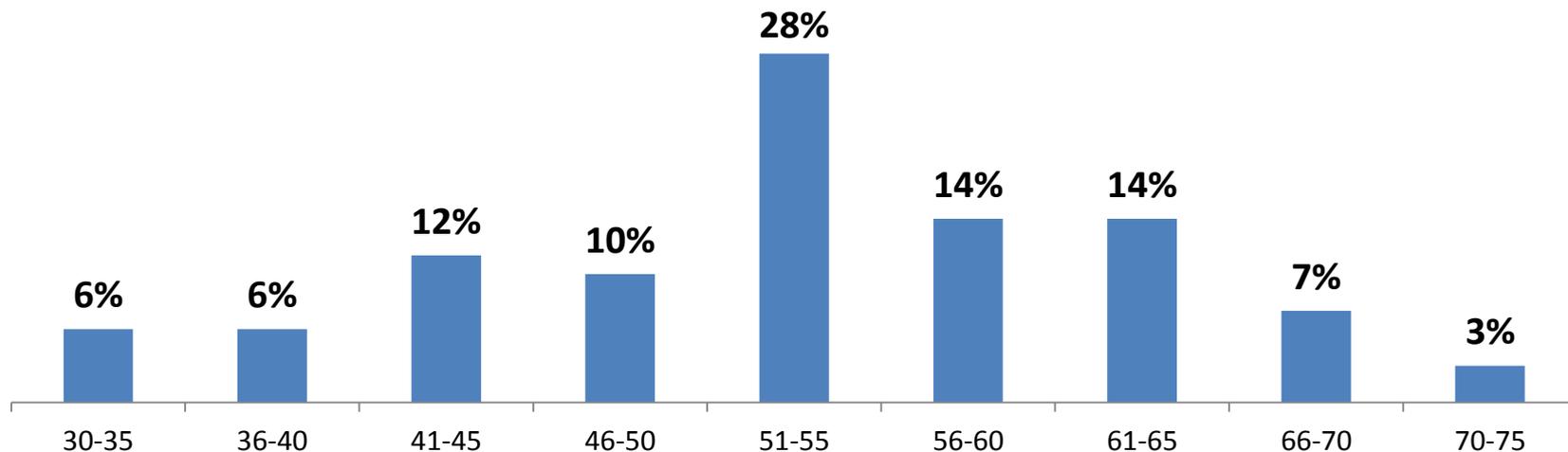
Распределение компаний по годам создания (рейтинг 2016 г.)

Средний срок жизни опрошенных компаний – 19,5 лет



Усредненный портрет лидера компании:

- средний возраст – **54 года**,
- **собственник (81%)**,
- **генеральный директор (68%)**,
- **инженерное или естественно-научное образование (87%)**,
- **технический лидер**: половина CEO сами руководят разработкой новых продуктов (48%)

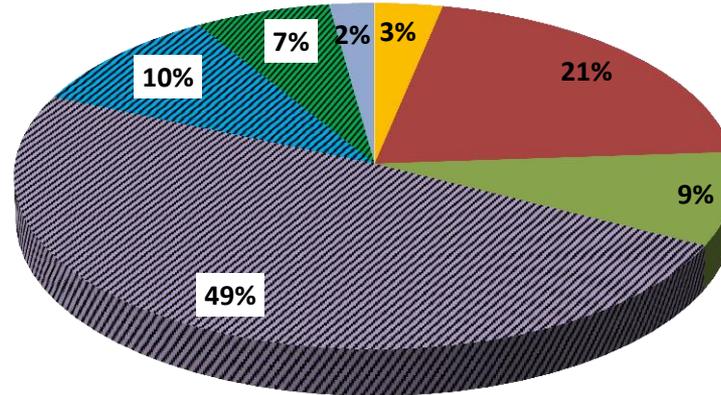


Вопрос: «Возраст лидера компании?» (сгруппировано по возрастным группам. Опрос 2015 г.)

У большинства компаний есть еще примерно **10-15 лет** для того, чтобы выйти на новые рубежи с имеющимися лидерами



2/3 компаний уверены, что уже в ближайшие 5 лет они смогут стать **мировыми лидерами** на ключевом для них сегменте рынка



- Нет, это невозможно, имеющееся отставание за такой период не преодолеть
- Нет, но за это время компания станет лидером национального рынка
- Нет, но за это время компания займет на мировом рынке устойчивую позицию в группе преследователей
- Да, для такого лидерства есть необходимый потенциал, но компании еще предстоит изыскать ресурсы для этого
- Да, работа по достижению этого результата уже ведется, для достижения целей текущего этапа имеются достаточные ресурсы
- Компания уже сегодня входит в число мировых лидеров в своем сегменте рынка
- Затруднились

Вопрос: «Сможет ли компания в течение следующих 5 лет войти в группу мировых лидеров на ключевом для нее сегменте рынка?» (Опрос 2016 г.)



В перечне факторов роста компаний возможность доступа к финансовым ресурсам оказалась на последнем месте



Вопрос: «Какие факторы стимулировали рост компании в последние 3 года?» (Опрос 2015 г.)



Главное препятствие для роста – **невозможность привлечь финансовые ресурсы** на приемлемых условиях.

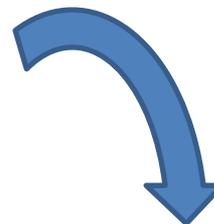
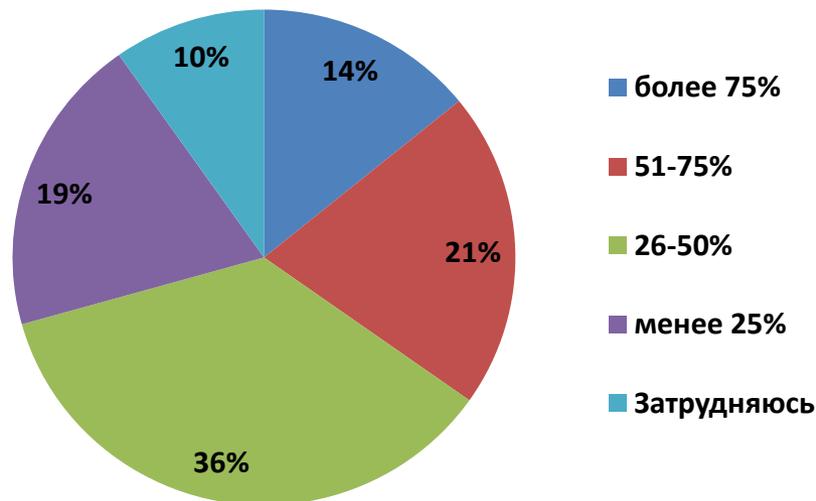
Второй блокиратор роста – **рыночные ограничители**: трудности с выводом новых продуктов на рынок, высокая конкуренция и снижение покупательского спроса на российском рынке.



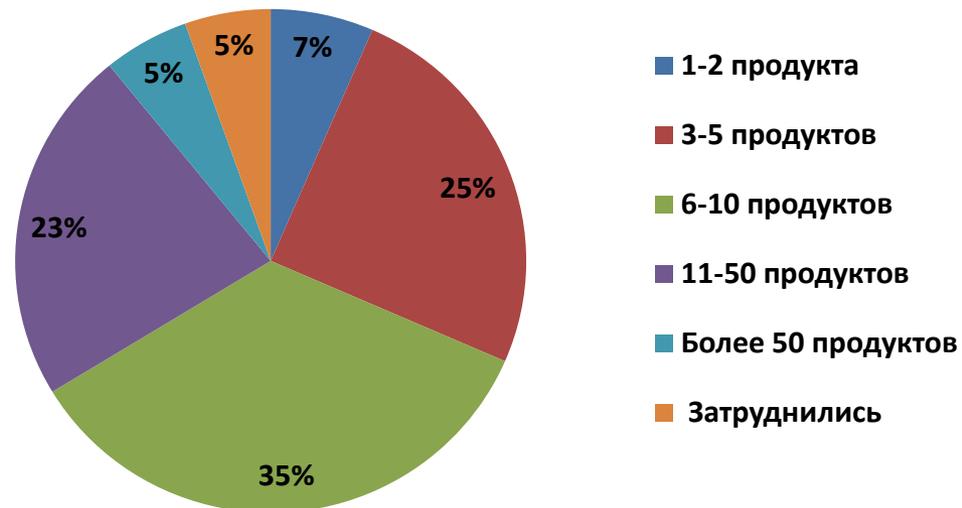
Какие факторы ограничивали развитие компании в последние 3 года (Опрос 2015 г.)

Компании являются «нишевыми». Треть – монопродуктовыми.

Доля основного продукта в выручке
компании



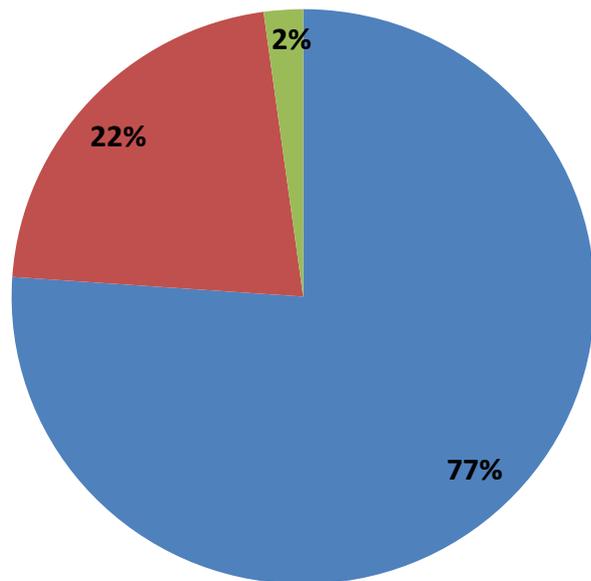
Количество новых продуктов, выведенных на
рынок за последние 5 лет



Компании стараются **выйти за пределы**
своей «ниши» за счет разработки и
выводу на рынок новых продуктов.

(Опрос 2016 г.)

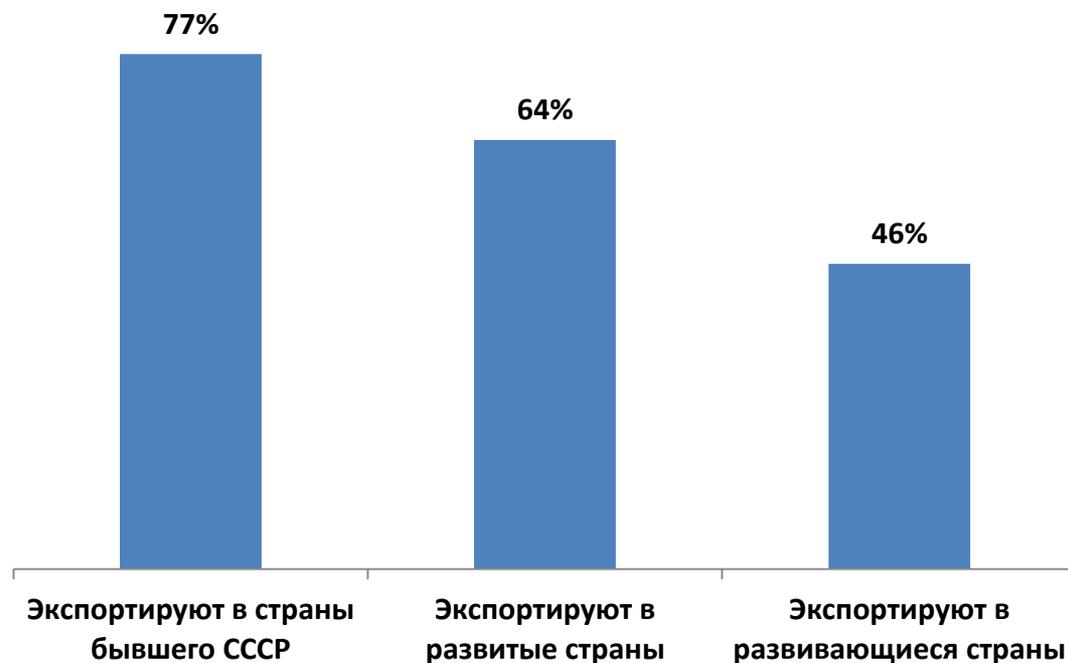
Экспорт в 2015 г.



- Экспортируют
- Не экспортируют
- Не ответили

Средняя величина экспорта в выручке компаний-экспортеров составляет **10,3%** (медианный показатель)

В 2015 г. экспорт вырос у **46%** компаний



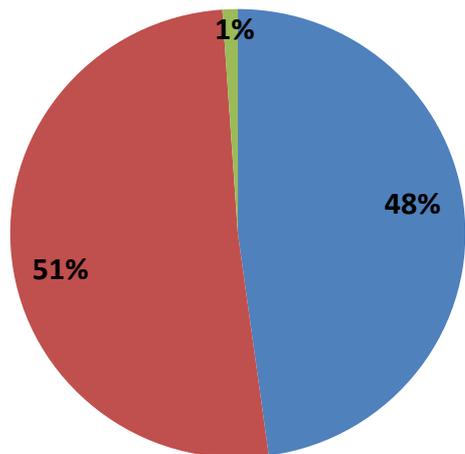
Многие компании (72%) недооценивают риски, связанные с развитием актуальных технологических трендов



Вопрос: «Видите ли Вы в сфере развития технологий какие-либо тенденции, которые могут стать вызовом, угрожающим конкурентным позициям компании?» (Опрос 2016 г.)

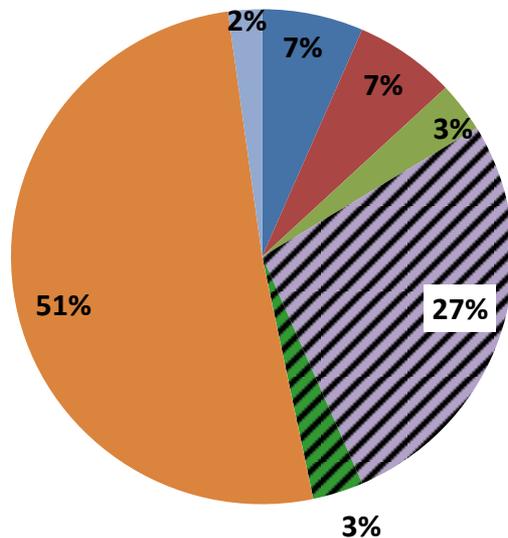


Половина компаний уверена: имеющиеся **управленческие проблемы не настолько серьезны**, чтобы представлять угрозу для будущего развития. Менее 1/3 готовы обращаться к советам консультантов по управлению.



- Есть проблемы в управлении
- Нет проблем в управлении
- Затруднились

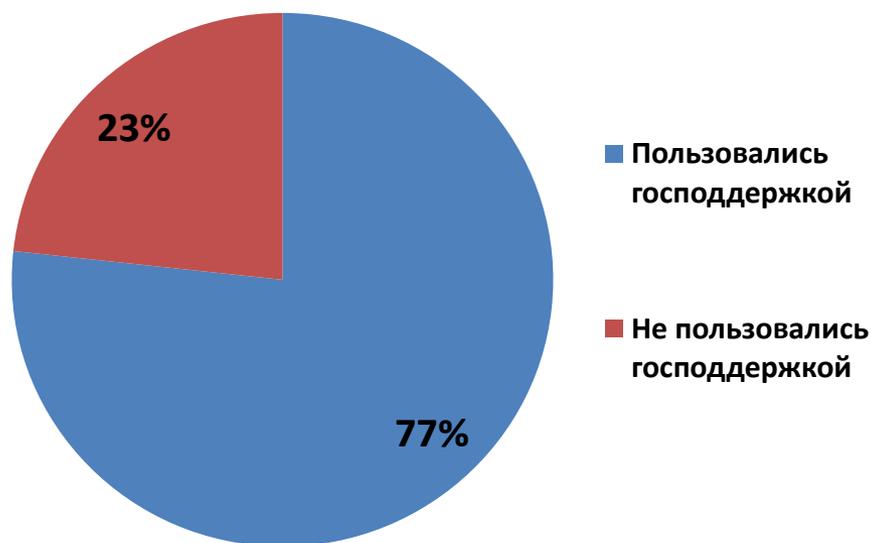
Вопрос: «Считаете ли Вы, что компания сталкивается с проблемами в организации системы управления, которые могут негативно сказаться на ее развитии?» (Опрос 2016 г.)



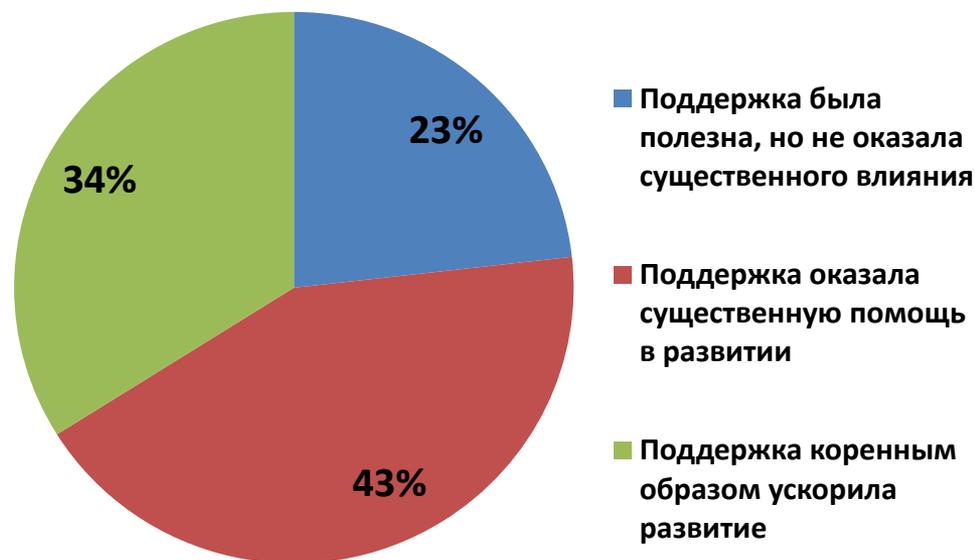
- Нет, это наши проблемы, и мы их должны решить сами
- Нет, консультанты предлагают решения, которые мы и так знаем
- Нет, стоимость услуг консультантов слишком высока
- Да, это возможно, но только по ограниченному набору проблем
- Да, мы готовы привлекать консультантов для решения максимально широкого списка проблем
- Нет проблем в управлении
- Затруднились

Вопрос: «Считаете ли Вы возможным для решения имеющихся у компании управленческих проблем обращаться к услугам внешних консультантов?» (Опрос 2016 г.)

Большинство компаний за годы свое существования в той или иной форме прибегали к использованию **государственной поддержки** их бизнеса. Коренным образом она ускорила развитие только 1/3 из них.



Вопрос: «Получала ли компания какую-то поддержку от государства?» (Опрос 2015 г.)



Вопрос: «Насколько поддержка от государства была важна для развития компании?» (в % от тех, кто получал господдержку. Опрос 2015 г.)

В перспективе господдержка может сыграть позитивную роль в развитии компаний, особенно в случае появления возможности получения **льготных кредитов**, финансирования на выполнение **НИОКР** или **контрактов от государства** (госкомпаний)



*Вопрос: «Укажите виды господдержки, которые могли бы серьезно ускорить развитие компании, в случае ее получения в ближайшие 3 года»
(Опрос 2015 г.)*



ВЫВОДЫ:

1. Большинство компаний «ТехУспеха» нацелены на сценарий **завоевания мирового лидерства** в своем сегменте рынка.
2. Главным ограничителем роста была и остается нехватка внешнего финансирования. Одним из направлений преодоления **финансовых ограничителей** может стать использование господдержки.
3. Второй по значению ограничитель роста – узость рынков, на которых работает компания. Главные пути преодоления **рыночных ограничителей** – выход на экспорт и разработка новых продуктов.
4. Третий важнейший барьер – **внутренние организационные и ментальные ограничители**. Амбиции по завоеванию мировых рынков не всегда подкреплены взвешенной оценкой быстроты изменений и жесткости конкуренции на этих рынках, а также готовностью постоянно совершенствовать корпоративные процедуры.
5. Федеральная власть должна перейти в режим **индивидуальной работы** с теми компаниями, которые имеют потенциал для перехода в разряд «национальных» или «глобальных чемпионов»



Сегодня быстрорастущие компании стоят перед развилкой



предпочесть стабильность и дальнейшее развитие в качестве локального нишевого производителя на основе привычной бизнес-модели

ИЛИ

становиться крупной компанией в национальном (а может быть, и в мировом) масштабе и перестроить для достижения этой цели большую часть своих организационно-управленческих систем

Критическим фактором выбора может стать «проактивная» политика государства

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

Институт менеджмента инноваций НИУ ВШЭ – www.imi.hse.ru

Российская венчурная компания – www.rusventure.ru

Рейтинг «ТехУспех» – www.ratingtechup.ru

Отчеты об исследованиях: www.ratingtechup.ru/rate/analytics/

+7 (495) 688-8588

