

DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-2-6-22
УДК 316.422(045)
JEL Q55



Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России

Д.С. Медовников

Институт менеджмента инноваций НИУ ВШЭ,
Москва, Россия
<http://orcid.org/0000-0002-0762-978X>

С.Д. Розмирович

Институт менеджмента инноваций НИУ ВШЭ,
Москва, Россия
<http://orcid.org/0000-0001-6256-5259>

АННОТАЦИЯ

В статье приводятся результаты опроса российских быстрорастущих инновационных компаний — участников национального рейтинга «Техуспех». В рамках исследования было проведено анкетирование 81 компании и 10 интервью с руководителями компаний. Фокус исследователей был направлен на анализ развития компаниями экспорта и решения ими организационно-управленческих проблем. Более половины компаний считают для себя приоритетным внутренний рынок, но, несмотря на это, три четверти фирм работают на внешних рынках. Доля экспорта в выручке все еще невелика и составляет в среднем 10%, компании пока скорее тестируют внешние рынки. Слабой стороной компаний-экспортеров остаются финансовые условия поставок, организация послепродажного сервиса, реклама и работа с брендом. Основными направлениями организационно-управленческих изменений в компаниях за последние 3 года стали: масштабирование производственных мощностей, цифровизация бизнеса, развитие HR-системы и развитие работы с потребителями. В числе главных организационных проблем, которые должны быть решены в будущем, компании называли слабое развитие продаж на зарубежных рынках, проблемы стимулирования и мотивирования персонала, недостаточную эффективность действующих бизнес-процессов. Вместе с тем многие опрошенные руководители уделяют недостаточно внимания системной работе по анализу изменений в организационно-управленческой среде компании и планированию мероприятий по ее совершенствованию.

Ключевые слова: инновационно-активные компании; высокие темпы роста; экспорт; факторы конкурентоспособности; организационно-управленческие изменения

Для цитирования: Медовников Д.С., Розмирович С.Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России. *Мир новой экономики*. 2019;13(2):6-22. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-2-6-22

Export and Change yourself: Key Challenges for Fast-growing Technology Companies in Russia

D.S. Medovnikov

HSE Institute of Innovation Management,
Moscow, Russia
<http://orcid.org/0000-0002-0762-978X>

S.D. Rozmirovich

HSE Institute of Innovation Management,
Moscow, Russia
<http://orcid.org/0000-0001-6256-5259>

ABSTRACT

The article presents the results of a survey of the Russian fast-growing innovative companies participating in the national rating "Techuspek". As a part of the study, we surveyed 81 companies and interviewed the company's ten executives. The aim of the researchers was an analysis of the development of export companies and solving their



organisational and management problems. More than half of the companies consider the domestic market as a priority. However, despite this, three-quarters of firms operate in foreign markets. The share of exports in revenue is still small and averages 10 per cent. It seems that companies are more likely to probe foreign markets. Financial terms of supply, organisation of after-sales service, advertising and work with the brand remain the weak side of exporting companies. The main directions of organisational and managerial changes in these companies over the past three years were: scaling of production capacity, digitalisation of business, development of HR-system and development of work with consumers. Among the main organisational problems to be solved in the future, the companies mentioned the weak development of sales in foreign markets, the problems of stimulating and motivating staff, and the lack of efficiency of existing business processes. At the same time, many of the surveyed managers do not pay enough attention to the systematic work on the analysis of changes in the organisational and managerial environment of the company and the planning of measures to improve it.

Keywords: innovative company; high growth; exports; competitiveness factors; organisational and management changes

For citation: Medovnikov D.S., Rozmirovich S.D. Export and change yourself: Key challenges for fast-growing technology companies in Russia. *Mir novoj ekonomiki = World of the New Economy*. 2019;13(2):6-22. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-2-6-22

На фоне продолжающейся в российской экономике стагнации особый интерес вызывают те ее сегменты, где продолжается рост активности. Именно такие сегменты могут стать источниками нового цикла роста [1].

Одним из инструментов наблюдения за такими «точками роста» в последние годы стал рейтинг «ТехУспех», в который отбираются инновационно активные компании, демонстрирующие высокие темпы роста выручки. С 2012 г. этот рейтинг развигает Российская венчурная компания (РВК). Методология рейтинга разработана компанией Pw C. В 2015 г. в число партнеров вошел Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

В рейтинг «ТехУспех» отбираются компании, соответствующие следующим квалификационным требованиям:

- выручка компании (группы компаний) за предыдущий год составляет от 100 млн до 30 млрд руб.;
- среднегодовой темп роста (CAGR) выручки за 5 последних лет — от 10 до 20% (в зависимости от размеров компании);
- за последние 3 года компания вывела на российский рынок, как минимум, один новый или существенно улучшенный продукт/услугу, разработанные на основе собственных или приобретенных результатов НИОКР, при этом доля выручки от продаж такой новой продукции/услуг составляет в среднем от 20 до 30%;
- средние за последние 3 года затраты на НИОКР составляют не менее 5% от выручки;
- средние за последние 3 года затраты на технологические инновации составляют не менее 10% от выручки;

- минимальный возраст компании — четыре года.

Начиная с 2014 г. сотрудниками Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ при поддержке РВК ежегодно проводятся исследования компаний — участников рейтинга «ТехУспех». Одно из таких исследований, в рамках которого прошло анкетирование 81 компании и 10 интервью с руководителями компаний, было проведено в ноябре-декабре 2017 г. Фокус данного исследования был направлен на анализ развития компаниями экспорта и решения ими организационно-управленческих проблем.

ЭКСПОРТ

Общие сведения

Почти 3/4 компаний (74%) работали на внешних рынках в 2016 г. Для сравнения: продажи на зарубежных рынках вели: в 2013 г. — 72%, в 2014 г. — 78%, в 2015 г. — 77%. В целом уровень доли экспортеров достаточно стабилен и находится в районе 75–77% от всех компаний.

Средняя доля экспорта во всей выручке у компаний-экспортеров составляет 10% (медиана). То есть в большинстве своем компании пока только начинают выходить на мировой рынок, ведут своего рода «пробные» продажи, прощупывают конъюнктуру.

Что касается планов компаний относительно перспектив экспорта в дальнейшем, то только 5% из них не собираются выходить на зарубежные рынки в следующие 5 лет. Ни одна из компаний, уже ведущих экспорт, не собирается отказываться от него.

Более половины компаний (52%) продолжают считать приоритетным для себя внутренний рос-



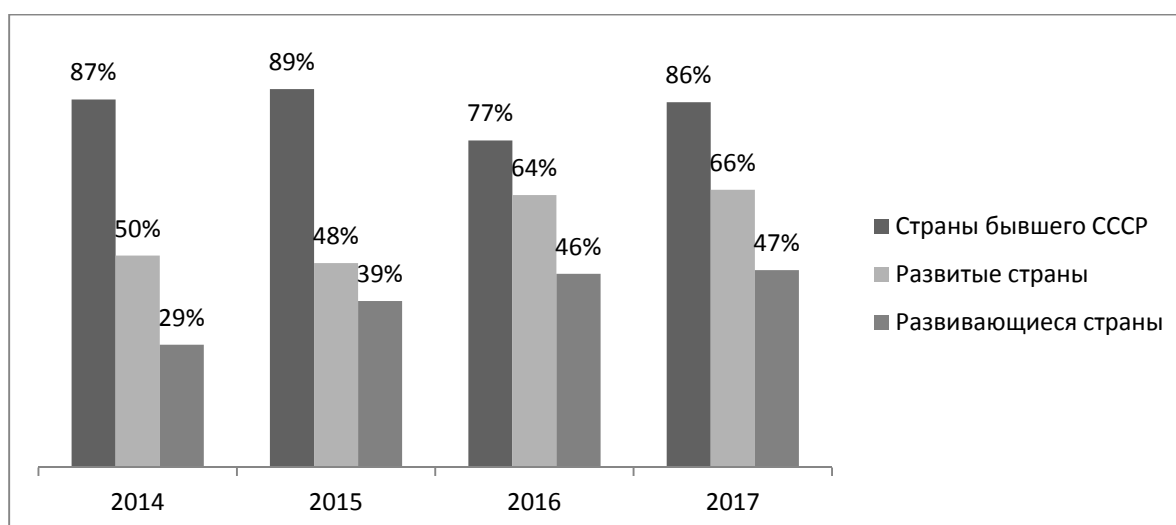


Рис. 1 / Fig. 1. Динамика долей регионов экспорта для компаний-экспортеров (с разбивкой по годам проведения опросов, в % от числа экспортеров) / Dynamics of regional shares of exports of exporting companies (by year of survey, by number of exporters)

сийский рынок. Еще 10% прибавляют к нему близкий ментально и по традициям ведения бизнеса рынок стран бывшего СССР. Однако почти пятая часть (19%) уже видит себя игроками мирового рынка.

Компаниям-экспортерам был задан вопрос о том, в страны какого типа они вели экспорт. Большая часть экспортеров (86%) вели поставки на рынки стран бывшего СССР. Две трети (66%) компаний работали на рынках развитых стран. Почти половина (47%) экспортировала в развивающиеся страны.

В связи с тем, что данный вопрос неизменно присутствует в анкетах по компаниям «ТехУспеха» начиная с 2014 г., любопытно посмотреть, как изменялась доля регионов экспорта. Данные по четырем опросам представлены на рис. 1.

На рис. 1 можно видеть, что неизменно на первых местах в ходе всех опросов стоит рынок стран бывшего СССР — долю компаний, осуществлявших туда поставки, можно оценить примерно в 85–87%. Доли компаний, работавших в развитых и развивающихся странах, неизменно повышались в течение этих 4 лет. По развитым странам она выросла с 50 до 66%, а по развивающимся — с 29 до 47%.

Участие в кооперации с зарубежными партнерами

Многие российские компании, входящие в «ТехУспех», выходят на экспорт, имея за плечами многолетний опыт продаж и уже доста-

точно отработанный на внутреннем рынке продукт и производственные технологии. Зачастую с этим продуктом им очень непросто встроиться в кооперационные цепочки поставщиков для глобальных зарубежных производителей (которым нужно, чтобы продукт точно соответствовал их стандартам, инженерным подходам, интерфейсам). В то же время, по мнению ряда зарубежных исследователей, именно налаживание таких долгосрочных кооперационных связей может обеспечить не только устойчивые позиции на мировом рынке, но и дает шансы на продвижение к тем потребителям, к которым самим российским компаниям пробиться было бы крайне сложно [2, 3].

В этой связи в проведенном опросе была предпринята попытка выявить, какая доля компаний уже имеет опыт работы в качестве поставщиков комплектующих (или готовых узлов) для других зарубежных производителей. В качестве рабочей гипотезы было принято предположение, что в кооперационных поставках участвует относительно небольшая доля компаний.

Компаниям было предложено назвать не более 3 своих ключевых экспортных продуктов, а затем идентифицировать их продажи с каким-либо из 7 предложенных типов поставки для зарубежных потребителей. Поскольку каждый продукт, в принципе, может поставляться для разного типа покупателей, компании могли указать несколько разновидностей поставки, выбрав один из следующих вариантов:



Рис. 2 / Fig.2. Распределение ответов на вопрос: «К какому типу, с точки зрения основных видов потребителей, вы могли бы отнести продукты вашей компании, идущие на экспорт?» (в % от числа названных продуктов) / Distribution of answers to the question: “What type, from the point of view of the main types of consumers, could you include the products of your company going for export?” (% of the number of products named)

- «данный продукт чаще всего используется в таком качестве»;
- «данный продукт иногда используется в таком качестве»;
- «данный продукт редко используется в таком качестве»

Всего компаниями был идентифицирован 131 продукт, по два-три продукта на компанию. Распределение ответов, в которых было указано, что «данный продукт используется чаще всего в таком качестве», приведено на рис. 2. Для удобства восприятия на рисунке продукты, поставляемые в рамках кооперации, выделены штриховкой.

Из приведенных данных видно, что в рамках кооперации компании поставляют на экспорт всего 29% продуктов: 12% — в качестве комплекующих или полуфабрикатов, 17% — в виде конечных (готовых) изделий. Однако если провести расчет не по числу продуктов, а по числу компаний, то выяснится, что 54% компаний-экспортеров имеют хотя бы один продукт, который они поставляют в рамках кооперационных поставок. В том числе, у 37% компаний продукт поставляется только по кооперации и никак иначе.

Как видно из последующих ответов, среди опрошенных компаний также крайне мало бизнесов,

изначально создаваемых под экспортные поставки (около 7% от всех экспортеров). В то время как во многих развивающихся странах как раз производства, строящиеся в расчете на экспортные поставки, оказываются с самого начала встроены в глобальные цепочки поставок и в итоге дают весомую долю в объеме экспорта таких стран.

Таким образом, можно констатировать, что большая часть опрошенных компаний уже имеет опыт поставок продукции в рамках производственной кооперации с зарубежными производителями. В то же время доля продуктов, которые поставляются в первую очередь по договорам о кооперационных поставках, все еще находится на относительно невысоком уровне (одна треть от всех экспортируемых продуктов).

Факторы конкурентоспособности при экспорте

Развивая экспорт, важно понимать, в чем заключаются конкурентные преимущества поставляемой на мировой рынок продукции. т.е. идет ли конкуренция за счет низких издержек и, соответственно, низких цен, или же имеются другие факторы конкурентоспособности. Для выявления того, как компании-экспортеры оценивают свои преимущества, им был предложен перечень из



Рис. 3 / Fig. 3. Распределение ответов на вопрос: «В чем состоят конкурентные преимущества основных поставляемых на экспорт продуктов вашей компании, в сравнении с продуктом-конкурентом, имеющим наибольшее распространение на рынке?» (наиболее важное преимущество, в % от числа названных продуктов) / Distribution of answers to the question: "What are the competitive advantages of the main exported products of your company, in comparison with the competitor product that has the greatest distribution in the market?" (the most important advantage, in % from the number of the called products)

15 вариантов ответа, а также возможность указать собственную формулировку.

Компании должны были соотнести эти варианты с одним из 3 своих ключевых продуктов, поставляемых на экспорт (аналогично с предыдущим вопросом), выбрать по каждому продукту не более 3 из 15 предложенных вариантов и указать по каждому выбранному варианту одну из 3 позиций:

- 1) для наиболее важного конкурентного преимущества;
- 2) для второго по значению преимущества;
- 3) для третьего по значению преимущества.

Сначала рассмотрим, какие же факторы конкурентоспособности компании считают наиболее важными. Распределение ответов по этому вопросу представлено на рис. 3.

Из всего обширного перечня факторов конкурентоспособности компании чаще всего выбирали два: более низкая цена приобретения и более высокое качество (по 30%). То есть большая часть опрошенных фактически сказали о том, что их преимущество базируется на лучшем сочетании двух классических факторов конкурентоспособности: «цена-качество».

Только 12% компаний считают, что их главным конкурентным преимуществом являются более высокие технические характеристики поставля-

емых продуктов. Значит, в основном компании представляют на зарубежных рынках продукцию, аналогичную по своим характеристикам продуктам конкурентов.

Проведенный далее анализ по всему массиву названных факторов (369 вариантов, в среднем 2,7 фактора для одного продукта) показал, что порядок расположения наиболее значимых факторов не сильно изменился. Вновь на первых позициях с существенным отрывом стоят факторы, связанные с ценой и качеством продукции: соответственно 20 и 21%. Тем не менее несколько сократили отрыв ответы, связанные с более высокими техническими характеристиками (14%) и индивидуальным учетом запросов потребителей (12%). Обращает на себя внимание существенный рост доли ответов, связывающих конкурентоспособность с простотой поставляемых продуктов и их надежностью в эксплуатации (7%).

Показательно, что ни один из опрошенных не поставил на первые позиции в числе конкурентных преимуществ своих продуктов следующие факторы: «лучший сервис, послепродажное обслуживание», «лучшая реклама, продвижение, PR», «лучшие финансовые условия (рассрочка, кредитование покупателя, гарантии)». Всего по одной компании указали такой фактор, как «удобная система скидок,



Рис. 4 / Fig. 4. Распределение ответов на вопрос: «В чем состоят для вашей компании мотивы выхода на экспорт?» (наиболее приоритетный мотив, в % от числа ответивших компаний-экспортеров) / Distribution of answers to the question: “What are the motives for your company to export?” (the highest priority motive, in % of the number of responses of exporting companies)

льгот», «лучшая система продаж, дистрибуции», «более оперативные поставки». Возможно, это те факторы, над которыми нашим компаниям и действующим системам господдержки экспорта в лице Российского экспортного центра еще предстоит поработать.

Мотивы выхода на экспорт

Что движет компаниями, когда они выходят на зарубежные рынки, каковы их мотивы? Задавая этот вопрос, авторы предполагали, что на 1-е место выйдет ответ, связанный со стремлением расширить свой рынок сбыта, преодолеть ограниченность спроса на внутреннем российском рынке. Это особенно важно для сложной технологической продукции, которая может не находить достаточного числа потребителей в России вследствие общего упрощения структуры промышленности, произошедшего за последнюю четверть века. Многие эксперты утверждают, что российский рынок высокотехнологичных продуктов составляет не более 2% от мирового рынка.

Компаниям был предложен перечень из 8 вариантов ответа, а также возможность дать собственную формулировку. Компании могли выбрать не более 3 вариантов, проранжировав их в зависимости от приоритетности (1-, 2-, 3-е места).

Распределение ответов о наиболее приоритетных мотивах выхода на экспорт приведено на рис. 4.

Неожиданно оказалось, что мотив преодоления ограниченности внутреннего рынка является главным далеко не для большинства компаний — этот вариант ответа оказался на 3-м месте с 21%.

Немногим опередил этот ответ (и вышел на 2-е место) довольно своеобразный мотив: «Поставки на экспорт ведутся уже много лет и являются традиционным направлением деятельности компании» (22%). То есть в вольной интерпретации это звучит примерно так: «Мы так давно работаем на экспорт, что уже не очень-то и задумываемся, зачем нам это нужно».

Зато на 1-е место (28%) вышел такой мотив, как: «Работа на внешних рынках позволяет подтвердить конкурентоспособность продукции». Давая этот вариант, разработчики анкеты предполагали, что он будет «дополняющим» различные другие варианты, но никак не приоритетным. Потому что надо понять, кто та «целевая аудитория», для которой требуется получение такого подтверждения. Если интерпретировать этот мотив в качестве основного, то он может звучать следующим образом: «Поставки нашей продукции на экспорт идут для того, чтобы доказать самим себе и приоритетным для нас российским по-



Рис. 5 / Fig. 5. Распределение ответов на вопрос: «В чем состоят для вашей компании мотивы выхода на экспорт?» (в % от числа всех названных мотивов) / Distribution of answers to the question: “What are the motives for your company to export?” (in % from number of all named motives)

требителям, что наша продукция ничем не хуже продукции ведущих мировых производителей, и мы вполне можем конкурировать с ними по всему миру». Безусловно, известны примеры, когда отечественным производителям, чтобы пробиться к российским же потребителям, привыкшим работать с мировыми лидерами и считающим, что ничего лучше и быть не может, приходилось сначала завоевывать симпатии менее снобистских зарубежных компаний. И только после этого у них начинался диалог с представителями российских компаний. Однако массовость такого рода мотивации оказалась довольно неожиданным открытием данного исследования.

Весьма схожие результаты получаются и при учете всех полученных ответов о мотивах экспорта (напомним, что компании могли указать до 3 мотивов). В итоге были получены 150 вариантов ответа на этот вопрос. Распределение ответов (в % от общего числа названных мотивов) представлено на рис. 5.

При рассмотрении всех названных компаниями мотивов видно, что тема выхода на экспорт в поисках более масштабного спроса на выпускаемую продукцию сдвигается уже на 4-ю позицию. В то время как на 2–3-е место переместился мотив, связанный с обеспечением большей устойчивости бизнеса (17%).

Также можно отметить появление среди ведущих мотивов выхода на экспорт варианта, связанного с инициативным запросом от зарубежного покупателя. Если среди приоритетных мотивов такой вариант был назван только одной компанией (2%), то в данном случае он набрал уже целых 8%. То есть для заметного числа компаний экспорт стал следствием не столько их собственных усилий, сколько результатом активности со стороны иностранного покупателя.

Еще один показательный момент относится к тем мотивам, которые были названы минимальное число раз. Всего в 2% ответов в качестве мотива выхода на экспорт был назван такой: «поставка велась в кооперации с другой российской компанией, поставляющей продукцию на экспорт». Это говорит о том, что, во-первых, российские компании вообще мало кооперируются в вопросах работы на зарубежных рынках, а во-вторых, о том, что у нас пока еще мало крупных технологических «компаний-ледоколов», в фарватере которых могли бы следовать средние компании. В то время как в ведущих в технологическом отношении странах, таких, например, как Германия, Япония, Южная Корея, именно крупные компании становятся проводниками на мировой рынок для других национальных производителей.

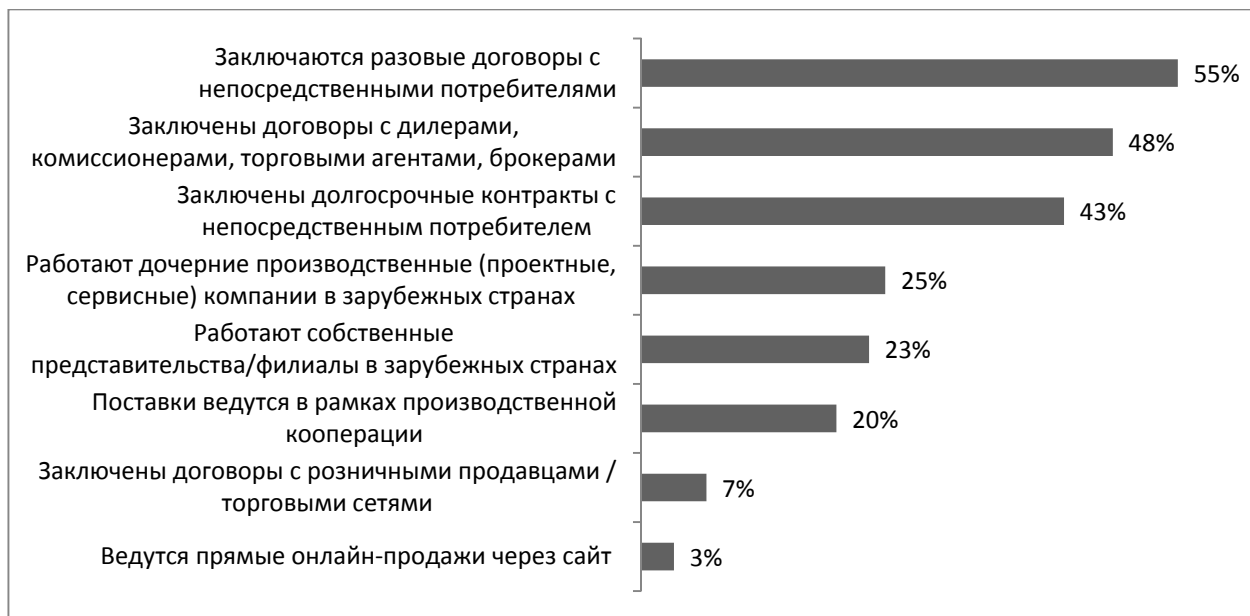


Рис. 6 / Fig. 6. Распределение ответов на вопрос: «Укажите, какие организационные формы используются вашей компанией при осуществлении экспортной деятельности» (в % от всех экспортеров) / Distribution of answers to the question: “Specify what organizational forms are used by your company in the implementation of export activities” (% of all exporters)

Организационные формы ведения экспорта

Компаниям-экспортерам было предложено указать, в каких формах ведутся экспортные поставки. Для этого они могли выбрать любое число ответов из 8 предложенных вариантов или указать свой вариант ответа. Результаты обработки ответов представлены на рис. 6.

Наиболее часто экспортные поставки осуществляются на основании разовых договоров с непосредственными потребителями продукции (55%). У 43% заключены долгосрочные контракты, а 20% работают в рамках производственной кооперации. В целом хотя бы одну из форм долгосрочных отношений с потребителем выстраивают 55%. Одновременно имеют долгосрочные связи, но при этом не пренебрегают и поставками по разовым договорам 33% экспортеров. Это говорит о том, что, даже имея гарантированный спрос со стороны зарубежных потребителей по долгосрочным контрактам, значительная часть наших экспортеров продолжает активно искать новых покупателей.

Заметим, что приведенные цифры по числу компаний, имеющих долгосрочные связи за рубежом (55%), хорошо сочетаются с тем, какая доля компаний имеет продукты, поставляемые в рамках кооперации (54%), — что подтверждает правильность оценки доли таких компаний.

Почти у половины экспортеров (48%) имеются соглашения с торговыми представителями (дилерами, комиссионерами, агентами, брокерами). У 7% заключены договоры с розницей (отдельными продавцами или сетями). Всего у независимых зарубежных торговых представителей представлена продукция 50% экспортеров.

У четверти экспортеров (25%) уже имеются собственные дочерние предприятия, осуществляющие за рубежом производственные, сервисные, проектные функции. У 23% имеются собственные зарубежные представительства или филиалы. Хотя бы одной из этих форм представлены за рубежом 37% компаний. Это говорит о том, что чуть больше трети всех экспортеров уже очень серьезно нацелились на работу на мировом рынке.

Если взять совокупность всех форм, посредством которых опрошенные экспортеры могут представить свою продукцию на мировом рынке (независимые представители или собственные отделения), то хотя бы одну из этих организационных форм используют 67% экспортеров. Следовательно, продукция двух третей экспортеров уже сегодня постоянно представлена на зарубежных рынках: либо у дилеров, либо в рознице, либо у собственных представителей, либо у дочерних предприятий.

В заключение отметим, что пока еще очень небольшой процент (3%) компаний-экспортеров



Рис. 7 / Fig. 7. Распределение ответов на вопрос: «Участвовала ли в 2016 г. ваша компания в следующих зарубежных мероприятиях?» (в % от всех опрошенных компаний) / Distribution of answers to the question: “Did your company participate in the following foreign events in 2016?” (% of all companies surveyed)

эффективно использует такую форму продаж, как прямые онлайн-продажи с использованием интернет-сайтов. Представляется, что отечественным экспортерам стоит обратить больше внимания на эту перспективную и бурно развивающуюся форму выхода на мировой рынок.

Мероприятия по продвижению продукции за рубежом

Как правило, появлению контрактных отношений и поставок продукции предшествует различная активность по установлению деловых отношений с потенциальными партнерами и потребителями. Для этого необходимо участвовать в различных коммуникационных мероприятиях за рубежом (или организовывать их самим).

Всем опрошенным компаниям было предложено вспомнить, в каких зарубежных мероприятиях они участвовали в 2016 г. и отметить число этих мероприятий в соответствующих позициях. Распределение ответов на этот вопрос представлено на рис. 7.

Хотя бы в одном мероприятии за рубежом в 2016 г. участвовали 73% компаний. При этом часть компаний, осуществлявших в 2016 г. экспорт, не участвовала ни в одном мероприятии (13 из 74% экспортеров). В то же время почти половина компаний, не осуществлявших экспорт, участвовала в них (11 из 26% неэкспортеров).

Чаще всего компании участвовали в выставках (58%). В среднем одна компания участвовала в двух выставках.

Довольно активно представители компаний также принимали участие в научных конференциях (36%). Также в среднем на одну компанию приходится участие в двух конференциях. Этот факт, кстати, также свидетельствует о достаточно высокой научной активности опрошенных компаний.

На 3-м месте — форумы, круглые столы и т.п. (27%).

УЧАСТИЕ В МЕЖДУНАРОДНЫХ АССОЦИАЦИЯХ

Еще одним источником полезных контактов и знаний об актуальных трендах в развитии целевого рынка могут служить международные ассоциации и объединения.

Компаниям был задан вопрос об их участии в такого рода ассоциациях. Из полученных ответов выяснилось, что в таких ассоциациях состоят 28% опрошенных компаний. Для относительно небольших компаний, каковыми является большинство участников опроса, как нам представляется, это достаточно серьезная доля. Вместе с тем остальным отечественным компаниям, стремящимся развивать экспорт, имеет смысл больше внимания обратить на такую форму участия в трансграничном сотрудничестве.



ПРЕПЯТСТВИЯ К ВЫХОДУ НА ЭКСПОРТ

Компаниям, которые не ведут экспорт, было предложено в свободной форме сформулировать причины отсутствия экспорта.

Чаще всего встречались ответы, связанные с тем, что в компании идет подготовка к экспорту, но для этого она сначала стремится создать стартовую базу в России и вообще как следует подготовиться (6 компаний). Приведем цитаты из анкет:

- «Компания достаточно молодая, необходимо было время для развития и закрепления позиций на российском рынке, где спрос на качественную коммунальную технику был достаточно высок. В 2018 г. планируется выход на рынок стран Восточной Европы с современным и технологичным оборудованием нашего производства».

- «Мы хотим сначала занять необходимую долю на российском рынке и только потом выйти на международный».

- «Необходимо утвердиться на российском рынке».

- «Отсутствие связано с подготовкой разрешительной документации».

- «Пока не найден подходящий надежный иностранный партнер».

- «Поставки запланированы на 2018 г.».

Столько же компаний ответили, что они пока принципиально ориентируются на внутренний рынок, так как либо внутренний рынок пока еще далек от насыщения, либо продукт их приспособлен сугубо под особенности отечественного потребителя. Цитаты из анкет:

- «Достаточность заказов на внутреннем рынке».

- «Загруженность на российском рынке».

- «Ориентированность компании на работу на внутреннем рынке».

- «Доля отечественных производителей строительной продукции в РФ менее 20% от общей доли рынка. На данном этапе мы концентрируемся на импортозамещении в РФ. Однако уже сейчас прорабатываем возможности и перспективы экспорта».

- «Разработки ведутся для локальных клиентов».

- «Компания имеет контракты с зарубежными компаниями, юридически оформленными в России. Заказчиками являются IKEA, Knauf, Unilever, PSJ и другие».

Следующими по частоте упоминаний (4 компании) являются ответы, связанные с большими сложностями из-за работы на незнакомом рынке, наличия сильных конкурентов, необходимости

соответствовать определенным стандартам, традициям и т.п. Не все готовы и хотят эти сложности преодолевать. Вот несколько ответов:

- «Сильная конкуренция со стороны традиционных западных поставщиков».

- «Низкий уровень работы с заказчиками».

- «Требуется получение подтверждающих документов от Рособоронэкспорта и/или ФСВТС на осуществление экспортной деятельности в Индию».

- «Необходимы значительные ресурсы для продвижения продукции на внешние рынки. Данный рынок очень значительный по экономическим показателям (это могут быть десятки миллиардов долларов) и при этом имеет очень ограниченный круг компаний, занимающихся разработками в данной сфере. Кроме этого, продукция относится к сфере безопасности опасных производственных объектов и сфере связи, поэтому мы испытываем явное противодействие со стороны „западных“ компаний и правительственных структур».

У двух компаний экспорт отсутствует по причине того, что они работают в сегменте обеспечения национальной безопасности. Вот их ответы:

- «Компания работает на рынках, связанных с оборонной промышленностью РФ. Продукция компании не подлежит экспорту».

- «Компания работает в сфере информационной безопасности в интересах органов государственной власти РФ».

Одна компания утверждает, что сейчас просто неудачное время и плохая конъюнктура на ее целевом рынке, чтобы выходить на экспорт.

Еще одна компания ответила, что ее поставки на экспорт идут через другую компанию-партнера, и ее это вполне устраивает.

ГОТОВНОСТЬ К МИРОВОМУ ЛИДЕРСТВУ

Участникам опроса был задан уже вполне традиционный вопрос относительно их нацеленности на мировое лидерство. Распределение полученных ответов приведено на рис. 8.

42% компаний считают, что такая ситуация невозможна. При этом 16% считают возможным за это время войти в группу «преследователей» лидеров на мировом рынке. 20% компаний приоритетной задачей считают возможность превратиться в национального лидера. Наиболее скептичны 6% респондентов, которые считают, что постановка





Рис. 8 / Fig. 8. Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли вы возможным, чтобы в течение следующих 5 лет на ключевом для вашей компании сегменте рынка она вошла в группу мировых лидеров?» (в % от всех опрошенных компаний) / Distribution of answers to the question: "Do you think it is possible that over the next 5 years, in the key market segment for your company, it will enter the group of world leaders?" (% of all companies surveyed)

задачи преодоления отставания от мировых лидеров за 5 лет нереалистична в принципе.

Только немногим более половины (53%) компаний уверены, что у них есть шанс побороться за мировое лидерство. 35% считают, что у компании для этого есть необходимый потенциал, однако имеется недостаток различных ресурсов, которые еще только предстоит изыскать. Более оптимистичны 6% компаний, ответивших, что для мирового лидерства у них есть не только потенциал, но и все необходимые ресурсы, и работа в этом направлении уже ведется. Наконец, имеется небольшая (11%), но весьма амбициозная группа компаний, руководители которых считают, что они уже сегодня входят в число мировых лидеров на своем рынке.

Интересно посмотреть, как изменилось распределение ответов компаний на данный вопрос в сравнении с опросом 2016 г. (рис. 9).

Сравнение показывает, что оптимизм у опрошенных компаний несколько поубавился. Если в 2016 г. были готовы бороться за мировое лидерство 2/3 компаний (66%), то в 2017 г. таких компаний осталось чуть более половины (53%). Основное падение произошло в группе компаний, которые готовы бороться за мировое лидерство, но пока не могут изыскать для этого необходимых ресурсов.

Надо полагать, что с ресурсами за истекший год лучше не стало.

Относительно позитивным фактом можно считать увеличение, по сравнению с прошлым опросом, доли компаний, считающих себя мировыми лидерами уже сегодня: в 2016 г. таких было 7%, в 2017 г. их стало 11%.

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Как уже неоднократно отмечалось в предыдущих докладах по итогам исследований компаний «ТехУспеха» (<http://national-champions.ru/analytics/>), одной из весьма серьезных проблем, стоящих на пути их дальнейшего роста, неизбежно становится необходимость постоянного совершенствования корпоративной организационно-управленческой системы. В то же время предыдущие опросы показали, что компании недостаточно внимания уделяют этому аспекту своей деятельности. В связи с чем в аналитических докладах было высказано опасение, что недостаточно активная работа по совершенствованию управленческих систем и недостаток компетенций в этом направлении могут стать барьером на пути дальнейшего быстрого роста для этих компаний.



Рис. 9 / Fig. 9. Сравнение распределения ответов на вопрос: «Считаете ли вы возможным, чтобы в течение следующих 5 лет на ключевом для вашей компании сегменте рынка она вошла в группу мировых лидеров?» в опросах 2016 и 2017 гг. (в % от всех опрошенных компаний) / Comparison of the distribution of answers to the question: “Do you think it is possible that within the next 5 years in the key market segment for your company it will enter the group of world leaders?” in the 2016 and 2017 surveys (% of all surveyed companies)

Чтобы уточнить состояние работы компаний в направлении развития собственных управленческих систем, в ходе опроса было сформулировано несколько вопросов на эту тему.

ПРОВЕДЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Компаниям было предложено сформулировать своими словами три наиболее важных изменения организационного характера, которые были проведены в компании за последние 3 года. Показательно уже то, что описать такие изменения смогли только 78% участников опроса — достаточно весомая часть (почти четверть, 22%) опрошенных уклонилась от ответа на него.

Ответившие на этот вопрос назвали в общем 117 различных изменений. После анализа ответов они были сгруппированы в 16 укрупненных блоков. Распределение ответов по этим группам приведено на рис. 10.

По мнению компаний, в наибольшей степени на их бизнес оказали воздействие процессы, связанные с развитием действующего производства и созданием новых производственных мощностей (этот вариант отметили 22% ответивших компаний). В прямом смысле организационно-управленческими изменениями такие процессы счи-

тать сложно, однако, поскольку компании назвали именно их, то следует предположить, что они в той или иной степени привели к необходимости что-то изменить в системе управления. Сам по себе это весьма показательный факт — то, что компании смогли описать изменения «феноменологически» (т.е. «с созданием нового производства компания серьезно изменилась в плане организации»), но не смогли четко сформулировать, в чем именно эти изменения заключались с точки зрения организации системы управления. То есть многими руководителями компаний не ведется системная работа по осмыслению происходящих организационных изменений и, соответственно, описанию действующих организационных систем.

2- и 3-е места делят с 21% такие направления, как «работа с персоналом, развитие HR системы» и «развитие направления по работе с потребителями». В работе с персоналом, как можно понять из ответов, основными изменениями стали программы по развитию сотрудников (в том числе повышению их квалификации), создание систем мотивации и лояльности, привлечение новых специалистов и топ-менеджеров, внедрение специализированного ПО. В направлении работы с потребителями можно выделить следующие акценты: усиление или создание подразделений,

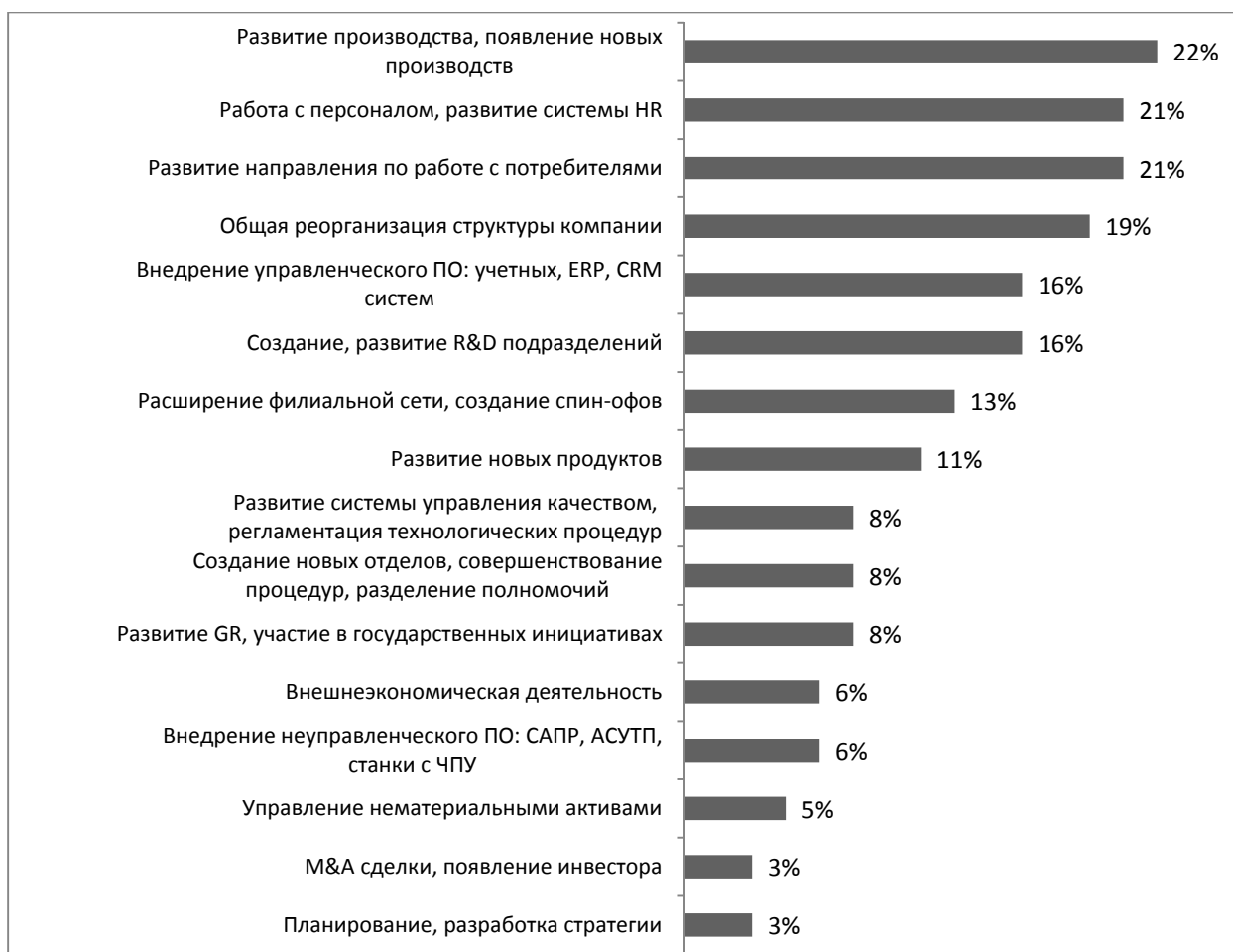


Рис. 10 / Fig. 10. Распределение ответов на вопрос: «Опишите своими словами, какие изменения организационного характера, проведенные за последние 3 года, оказали наибольшее воздействие на бизнес вашей компании?» (в % от ответивших на вопрос компаний) / Distribution of answers to the question: "Describe in your own words, what organizational changes over the past 3 years have had the greatest impact on your company's business?" (% of companies that answered the question)

ведущих маркетинг, продажи, постпродажное взаимодействие с клиентами, поиск новых способов анализа рынка и путей продвижения продуктов (в том числе с использованием дилерской сети и онлайн-инструментов).

На 4-м месте (19%) оказались высказывания, напрямую говорящие о проведенной масштабной реорганизации бизнес-процессов в компании. В некоторых случаях компании ограничились лаконичными формулировками, из которых сложно понять направления проведенной реструктуризации. Из части ответов следует, что предприятие было реорганизовано в виде холдинга, объединяющего несколько юридических лиц. Другие изменения заключались в обеспечении большего взаимодействия между подразделениями: производство-продажи, производство-разработка — с целью как

снижения издержек, так и обеспечения большей клиентоориентированности.

5- и 6-е места делят с 16% изменения, связанные с внедрением управленческих программных продуктов (учетных, ERP, CRM систем) и с созданием или развитием подразделений, занимающихся исследованиями и разработкой новых продуктов. Стоит отметить, что, помимо управленческих ИТ-систем, еще 9% компаний отметили внедрение других видов ПО (САПР, АСУТП, станков с ЧПУ). Таким образом, для четверти компаний цифровизация бизнеса выступила в качестве важного направления организационных изменений. Изменения в организации R&D проходили в следующих направлениях: усиление этих подразделений в целом, создание внутри них обособленных групп (лабораторий) по принципиально новым направлениям, повыше-

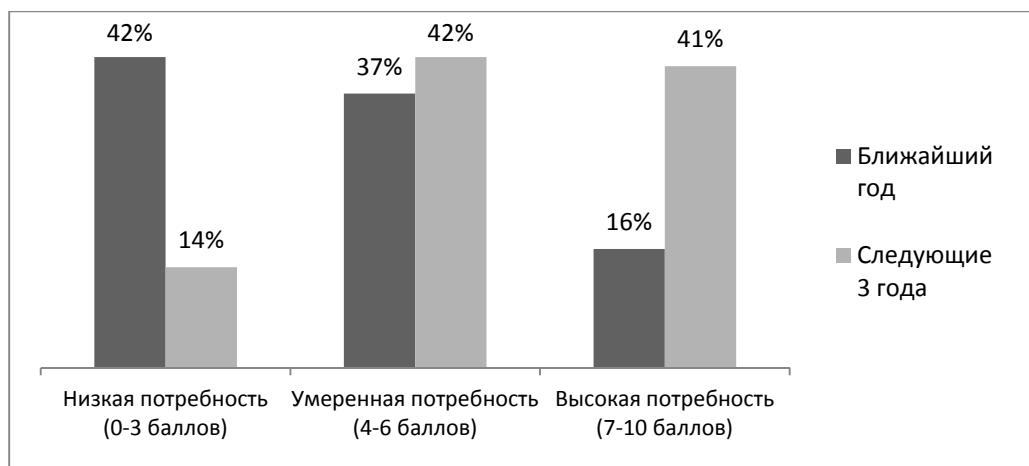


Рис. 11 / Fig. 11. Распределение ответов на вопрос: «Оцените потребность вашей компании в существенных изменениях в организации бизнес-процессов, системе управления, организационных структурах» (10-балльная шкала, в % от всех опрошенных компаний) / Distribution of answers to the question: "Assess the need of your company for significant changes in the organization of business processes, management system, organizational structures" (10-point scale, in % of all surveyed companies)

ние статуса R&D подразделения путем выделения в качестве обособленного «центра», появление на уровне топ-менеджмента руководителей, отвечающих за создание новых продуктов (главные конструкторы, директор по развитию).

ПОТРЕБНОСТЬ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЯХ

Компаниям было предложено оценить по 10-балльной шкале то, насколько они нуждаются в существенных изменениях в организации бизнес-процессов, системе управления, организационных структурах. При этом компании должны были оценить потребность в такого рода изменениях по двум шкалам: в ближайший год и в ближайшие 3 года. Средняя оценка потребности в изменениях на ближайший год оказалась чуть ниже середины шкалы и составила 4,04 балла, а на следующие 3 года, напротив, чуть выше середины — 5,87 балла.

На рис. 11 представлено распределение ответов по группам баллов: от 0 до 3 баллов — «низкая потребность в изменениях», от 4 до 6 баллов — «умеренная потребность в изменениях», от 7 до 10 баллов — высокая потребность в изменениях».

Из приведенного выше графика наглядно видно, что оценки потребности в управленческих изменениях на ближайший год сдвинуты в сторону низкой актуальности, в то время как в следующие 3 года большая часть оценок располагается в зоне «высоких баллов». Это значит, что компании скорее

не склонны к серьезным управленческим реорганизациям в ближайший год, предпочитая отодвигать такие изменения на более отдаленное время. Показательно, что доли наиболее радикальных оценок потребности в изменениях (0 и 10 баллов соответственно) меняются местами в каждом из оцениваемых периодов: на ближайший год 14% компаний поставили 0 баллов и 4% — 10 баллов, на следующие 3 года 11% поставили 10 баллов и 5% — 0 баллов.

НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Компаниям было предложено указать, какие организационно-управленческие проблемы они считают наиболее важными. Для этого участникам опроса был предложен перечень из 19 возможных проблем, которые они могли распределить на 1-, 2-, 3-е места по значимости. Также респонденты могли дать собственную формулировку проблем. Из всех опрошенных компаний достаточно большая доля (23%) затруднилась с ответом на этот вопрос. Распределение полученных ответов приведено на рис. 12.

Чаще всего в числе своих главных организационных проблем компании называли слабое развитие продаж на зарубежных рынках (62%). Учитывая то, что четверть опрошенных компаний до сих пор вообще не представлены на мировом рынке, а у остальных доля экспорта в среднем находится на уровне 10% от всей выручки, надо признать та-

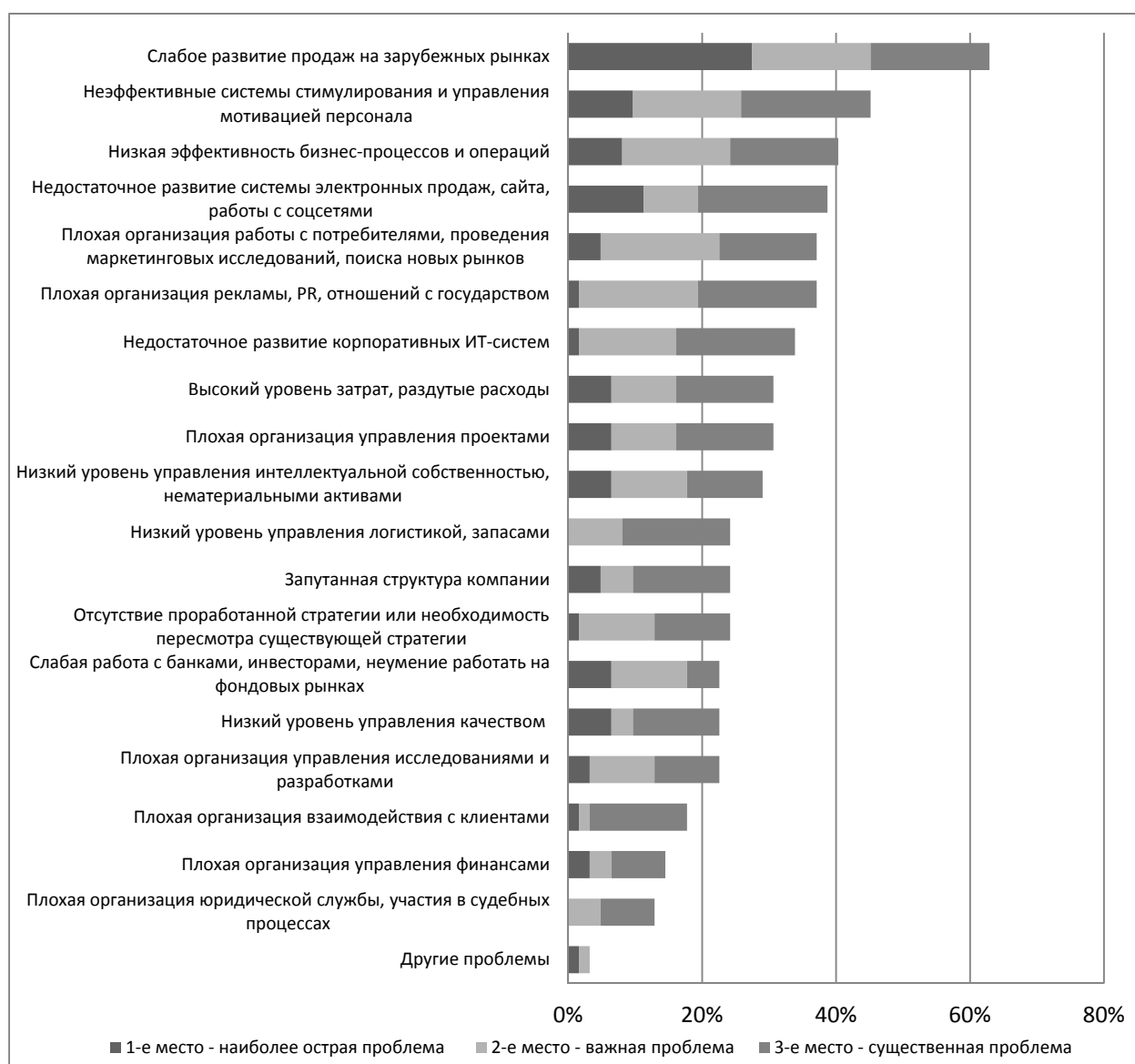


Рис. 12 / Fig 12. Распределение ответов на вопрос: «Какие проблемы организационного характера вы считаете наиболее существенными для вашей компании сегодня?» (в % от числа ответивших на вопрос) / Distribution of answers to the question: “What organizational problems do you consider the most significant for your company today?” (% of the number of respondents to the question)

кую озабоченность данным направлением весьма разумной.

На 2-й позиции с существенным отрывом от «лидера» идут проблемы стимулирования и мотивирования персонала (45%). Если вспомнить, что в числе наиболее значимых изменений компании также на одном из первых мест называли организацию работы с персоналом, надо полагать, что это будет одна из наиболее актуальных тем в работе руководителей компаний на ближайшее время.

Достаточно низко компании оценивают эффективность действующих бизнес-процессов и хотели

бы усилить это направление (40%). Совершенствование систем управления компании также упоминали в числе первых в перечне компетенций, которые необходимо усилить.

На 4-й позиции с 39% несколько неожиданно оказались проблемы с недостаточным развитием электронных продаж, сайта, работы с социальными сетями. Неожиданно, так как ни в одном из предыдущих вопросов, где компании упоминали направления своих работ, эта тема вообще не возникала. Однако, как упоминалось в обзоре ответов о формах ведения экспорта, онлайн-про-

даже у опрошенных экспортеров действительно оставляют желать лучшего. В любом случае хорошо, что компании держат эту тему в поле зрения, учитывая бурный рост и значение темы социальных сетей и электронных продаж.

Закрывают пятерку наиболее острых проблем с 37% сразу две темы: плохая организация работы с потребителями и плохая организация рекламы, PR, GR. Обе эти темы тесно связаны друг с другом, поэтому не удивительно, что они расположились рядом. Проблемы коммуникации с потребителями, изучения их запросов неизменно выходили в число направлений, по которым компаниями ведется интенсивная работа и ощущается потребность в усилении.

ВЫВОДЫ

В России за время реформ сформировался слой из нескольких тысяч средних быстрорастущих компаний [4]. Специфика той части быстрорастущих компаний, чей бизнес связан с технологически сложными производствами и продуктами, с 2012 г. отслеживается через инструментальный рейтинг «ТехУспех». Проводимые в ходе составления рейтинга исследования и полевые наблюдения за участвующими в нем компаниями свидетельствуют, что перспективы их развития на ближайшие годы будут связаны с решением двух ключевых задач: выходом на внешние рынки и совершенствованием системы управления.

Более половины компаний «ТехУспеха» считают приоритетным для себя внутренний российский рынок: в качестве своего ключевого рынка рассматривают весь мир только 20% компаний. В связи с тем, что основным рынком для большинства экспортеров все еще остается собственно российский рынок, значительная часть компаний (28%) рассматривает успехи на экспортном фронте в первую очередь как способ подтверждения высокого уровня их продукции в глазах отечественных потребителей. С ограниченностью спроса на российском рынке столкнулись пока только около 20% экспортеров.

Несмотря на приоритетность российского рынка, абсолютное большинство компаний (почти 3/4) уже работают на внешних рынках. Что касается остальных компаний, то большинство из них собираются выйти на экспорт в следующие 5 лет. Однако доля экспорта в общей выручке компаний все еще не очень велика и в среднем составляет 10%. Пока компании «ТехУспеха» скорее тестируют, прощупывают зарубежные рынки, пытаются по-

нять сильные и слабые стороны своей продукции, а также примерами зарубежных продаж убедить потенциальных потребителей в России в высоком уровне производимых продуктов.

Большая часть экспортеров (86%) вели поставки на рынки стран бывшего СССР. Две трети компаний работали на рынках развитых стран. Почти половина экспортировала в развивающиеся страны. Большая часть экспортеров считает, что их конкурентным преимуществом на внешнем рынке является лучшее сочетание двух классических факторов конкурентоспособности: «цена-качество». Слабыми позициями отечественных производителей остаются финансовые условия поставок, организация послепродажного сервиса, реклама и работа с брендом.

Продукция двух третей экспортеров уже сегодня постоянно присутствует на зарубежных рынках через разные формы торговых представителей. Более трети экспортеров уже успели создать за рубежом собственные подразделения (представительства, филиалы, дочерние фирмы), что свидетельствует об их серьезных намерениях по развитию экспорта. Больше половины компаний-экспортеров (55%) уже работают с зарубежными контрагентами на долгосрочной основе. Это свидетельствует о постепенном встраивании российских технологических компаний в глобальные кооперационные цепочки. В то же время основная доля (2/3) продуктов поставляются на экспорт вне каких-либо кооперационных поставок.

Основными направлениями организационно-управленческих изменений в компаниях за последние 3 года стали: масштабирование производственных мощностей, цифровизация бизнеса, развитие HR-системы и работы с потребителями. В числе главных организационных проблем, которые должны быть решены в будущем, компании называли слабое развитие продаж на зарубежных рынках, проблемы стимулирования и мотивирования персонала, недостаточную эффективность действующих бизнес-процессов.

Многие опрошенные руководители недостаточно внимания уделяют системной работе по анализу изменений в организационно-управленческой среде компании и планированию мероприятий по ее совершенствованию. Осуществление управленческих изменений зачастую не считается актуальной задачей и сдвигается на некое отдаленное будущее. Проблемы в организационно-управленческой сфере, даже оцениваемые самими компаниями как важные, не всегда становятся поводом для ведения систематической работы по их решению.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Медовников Д.С., Розмирович С.Д., Оганесян Т.К. Кандидаты в чемпионы: средние быстрорастущие компании и программы их поддержки. *Вопросы экономики*. 2016;(9):50–66.
2. Gereffi G., Humphrey J., Kaplinsky R. & Sturgeon T. Introduction: Globalisation, value chains, and development. *IDS Bulletin*. 2001;32(3):1–8.
3. Дрейпер П. Взгляд на мир через цепочки добавленной стоимости. URL: <http://ecpol.ru/index.php/2012-04-05-13-42-46/2012-04-05-13-43-05/484-vzglyad-na-mir-cherez-tsepochnki-dobavlennoj-stoimosti>.
4. Симачев Ю.В., Акиндинова Н.В., Яковлев А.А., Миронов В.В., Данильцев А.В., Глазатова М.К., Бессонов В.А., Вишневыский К.О., Кузык М.Г., Куценко Е.С., Медовников Д.С., Розмирович С.Д. Структурная политика в России: новые условия и возможная повестка (Доклад НИУ ВШЭ). *Вопросы экономики*. 2018;(6):5–28.

REFERENCES

1. Medovnikov D.S., Rozmirovich S.D., Oganessian T.K. Candidates in Champions: Medium-size fast-growing companies and programs their support. *Voprosy Ekonomiki*. 2016;(9):50–66. (In Russ.).
2. Gereffi G., Humphrey J., Kaplinsky R., Sturgeon T., Introduction: Globalisation, value chains, and development. *IDS Bulletin*. 2001;32(3):1–8.
3. Draper P. View of the world through value chains. URL: <http://ecpol.ru/index.php/2012-04-05-13-42-46/2012-04-05-13-43-05/484-vzglyad-na-mir-cherez-tsepochnki-dobavlennoj-stoimosti>. (In Russ.).
4. Simachev Yu.V., Akindinova N.V., Yakovlev A.A., Mironov V.V., Daniltsev A.V., Glazatova M.K., Bessonov V.A., Vishnevskii K.O., Kuzyk M.G., Kutsenko E.S., Medovnikov D.S., Rozmirovich S.D. Structural policy in Russia: New conditions and possible agenda (HSE Report). *Voprosy Ekonomiki*. 2018;(6):5–28. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Дан Станиславович Медовников — директор Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ, Москва, Россия

dmedovnikov@hse.ru

Станислав Дмитриевич Розмирович — заместитель директора Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ, Москва, Россия

srozmirovich@hse.ru

ABOUT THE AUTHORS

Dan S. Medovnikov — Director of the HSE Institute of Innovations Management, Moscow, Russia

dmedovnikov@hse.ru

Stanislav D. Rozmirovich — Deputy Director of the HSE Institute of Innovation Management, Moscow, Russia

srozmirovich@hse.ru

Статья поступила 11.03.2019; принята к публикации 08.04.2019.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received on 11.03.2019; accepted for publication on 08.04.2019.

The authors read and approved the final version of the manuscript.