



# Исследование быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний России

Москва

Октябрь 2014 г.

Партнеры:



## Содержание

Введение.....	3
Методология исследования.....	6
Средний профиль и основные характеристики быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний .....	7
Инновационное развитие компаний.....	13
Барьеры и факторы успеха компаний .....	18
Особенности и модели взаимодействия с другими участниками рынка .....	25
Эффективность государственной поддержки .....	30
Планы и перспективы развития компаний .....	34
Выводы .....	39
Приложение 1. О рейтинге .....	42
Приложение 2. Перечень компаний, принявших участие в опросе (анкетировании) .....	43
Приложение 3. Перечень представителей компаний, принявших участие в углубленных интервью .....	45
Приложение 4. Вопросы анкеты .....	46

## Введение

Национальный рейтинг высокотехнологичных быстроразвивающихся компаний «ТехУспех» был впервые организован Российской венчурной компанией в партнерстве с Ассоциацией инновационных регионов России (АИРР) в 2012 году при поддержке Роснано и Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. В 2013 году к формированию рейтинга в качестве партнера проекта присоединилась компания PwC. В 2014 году еще одним партнером рейтинга стал МСП Банк.

Текущая методология проведения рейтинга разработана PwC в 2013 году и модифицирована в 2014 году. 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).

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, уровня их инновационной активности, стратегий технологического развития, краткосрочных и долгосрочных планов, а также основных барьеров для развития. Исследование включило в себя оценку результативности использования различных форм государственной поддержки и перспектив дальнейшего стимулирования государством развития технологического бизнеса в России.

Результаты исследования позволяют выделить **основные характеристики** быстроразвивающихся высокотехнологических компаний, отличающие их как от крупных, так и от средних компаний, бизнес которых не имеет технологической составляющей.

**Фокус на технологические инновации.** Компании — участники рейтинга уделяют особое внимание развитию научно-технических идей, проведению исследований, разработке новых продуктов. В ряду факторов успеха руководители компаний на первое место поставили наличие компетенций по разработке новых технологических решений и наличие высокопрофессиональной команды разработчиков и инженеров-конструкторов. Среди приоритетов на ближайшие пять лет 38 % респондентов ставят на первое место разработку новых продуктов. В случае если бы компании смогли сегодня привлечь инвестиции или кредит на приемлемых условиях, то в первую очередь направили бы их на разработку новых продуктов (67 %) и на создание и приобретение новых производственных мощностей (63 %).

В своих стратегиях 52 % компаний ориентируются на инновации, связанные с улучшением существующих продуктов (снижение себестоимости, модифицирование под запросы потребителей, повышение качественных характеристик), тогда как 44 % компаний нацелены на инновации, связанные с разработкой принципиально новых продуктов.

**Умение работать с потребителем.** Одним из главных показателей своего успеха в бизнесе 61 % руководителей считают удовлетворенность потребителей работой компании. Важным фактором успеха они также называют способность компании правильно адаптировать продукт для нужд конкретных потребителей.

**Успешная работа в высококонкурентной среде.** 87 % участников рейтинга относят свои компании к числу лидеров рынка: 20 % видят свою компанию бесспорным лидером, 67 % считают, что компания делит лидерскую позицию с одним-двумя другими игроками рынка.

**Выход на глобальные рынки.** 72 % опрошенных компаний добились успеха не только на российском, но и на мировом рынке, осуществляя экспорт своих продуктов и услуг. Средняя доля экспорта в выручке компаний составляет 13 %.

**Ключевая роль CEO.** Генеральный директор играет важнейшую роль в разработке новых продуктов. Так, в 56 % компаний CEO руководил созданием хотя бы одного продукта компании, а в 26 % компаний — разработкой всех новых продуктов.

**Стабильность кадрового состава.** Большинство компаний отличает высокая стабильность кадрового состава. В целом они не испытывают дефицита в сотрудниках, что говорит об эффективности кадровой работы. Оценка обеспеченности квалифицированными кадрами составляет в среднем 4–4,9 балла по 10-балльной шкале. Наиболее благоприятная

ситуация в них с производственным персоналом, наиболее сложная — с кадрами в области разработки.

Возможность получать **внешнее финансирование** не была названа в числе основных факторов успеха компаний. На этапе становления большинство компаний были крайне ограничены в доступе к финансовым ресурсам.

**Господдержка** также не сыграла ключевой роли в развитии компаний — участников рейтинга. 87 % компаний заявили, что они хотя бы раз получали какую-либо поддержку государства, но только для 13 % получение господдержки существенно повлияло на развитие бизнеса. 52 % компаний получали от государства грантовое финансирование. Данные опроса также показывают, что 48 % компаний не сталкиваются с существенными административными барьерами, а 26 % считают, что такие барьеры есть, но они уже научились преодолевать их.

Исследование выявило также **основные барьеры** на пути развития компаний — участников рейтинга.

Препятствием для роста все чаще становится **ограниченность величины спроса на отечественном рынке** высокотехнологической продукции. Компании пытаются преодолевать это ограничение либо путем поиска новых рыночных ниш, с чем связано и большое внимание к разработке новых продуктов, либо за счет выхода на мировой рынок.

Препятствия, возникающие из-за **внутренних организационных проблем** (плохая организация бизнес-процессов, продаж, внутренние конфликты), отметили около 20 % опрошенных.

36 % опрошенных компаний назвали основными препятствиями для дальнейшего развития **факторы финансового характера** (недостаточный объем собственных средств и невозможность привлечь их на финансовых рынках).

## **Методология исследования**

Методология настоящего исследования основана на проведении формализованных опросов и глубинных интервью. Источниками исходной информации для исследования являются следующие.

1. База данных Ассоциации инновационных регионов России, включающая в себя обобщенные данные о компаниях — участниках рейтинга «ТехУспех» разных лет.

2. Данные, полученные в ходе полевых исследований, проведенных в августе — сентябре 2014 года, в том числе:

— формализованный опрос (анкетирование) руководителей компаний рейтинга «ТехУспех» 2014 года. Собрано 54 анкеты (список компаний, принявших участие в опросе, приведен в приложении 2). Форма анкеты приведена в приложении 4;

— личные глубинные интервью с представителями руководства компаний рейтинга «ТехУспех» 2014 года. Проведено 21 интервью (список компаний, принявших участие в опросе, приведен в приложении 3).

## Средний профиль и основные характеристики быстроразвивающихся высокотехнологичных компаний

Лидерами рейтинга «ТехУспех» становятся успешные быстроразвивающиеся высокотехнологичные компании из разных регионов РФ, стабильно на протяжении последних трех лет демонстрирующие показатели выше средних по своей отрасли.

Средняя величина выручки компаний, вошедших в ТОП-50 рейтинга «ТехУспех» в 2014 году, равняется 1,7 млрд руб. при 25 %-ном среднегодовом темпе роста выручки за 2011–2013 годы. Выручка на одного сотрудника — 2,6 млн руб. Средний возраст компании — 23 года.

Мотивом создания компании для основателей стало желание работать и реализовывать себя в интересной профессиональной области (81 %) и стремление реализовать собственные изобретения (46 %), а также стремление реализовать предпринимательские таланты (23 %). Ни один из отвечавших не выбрал такой вариант, как «желание создать компанию для последующей продажи».

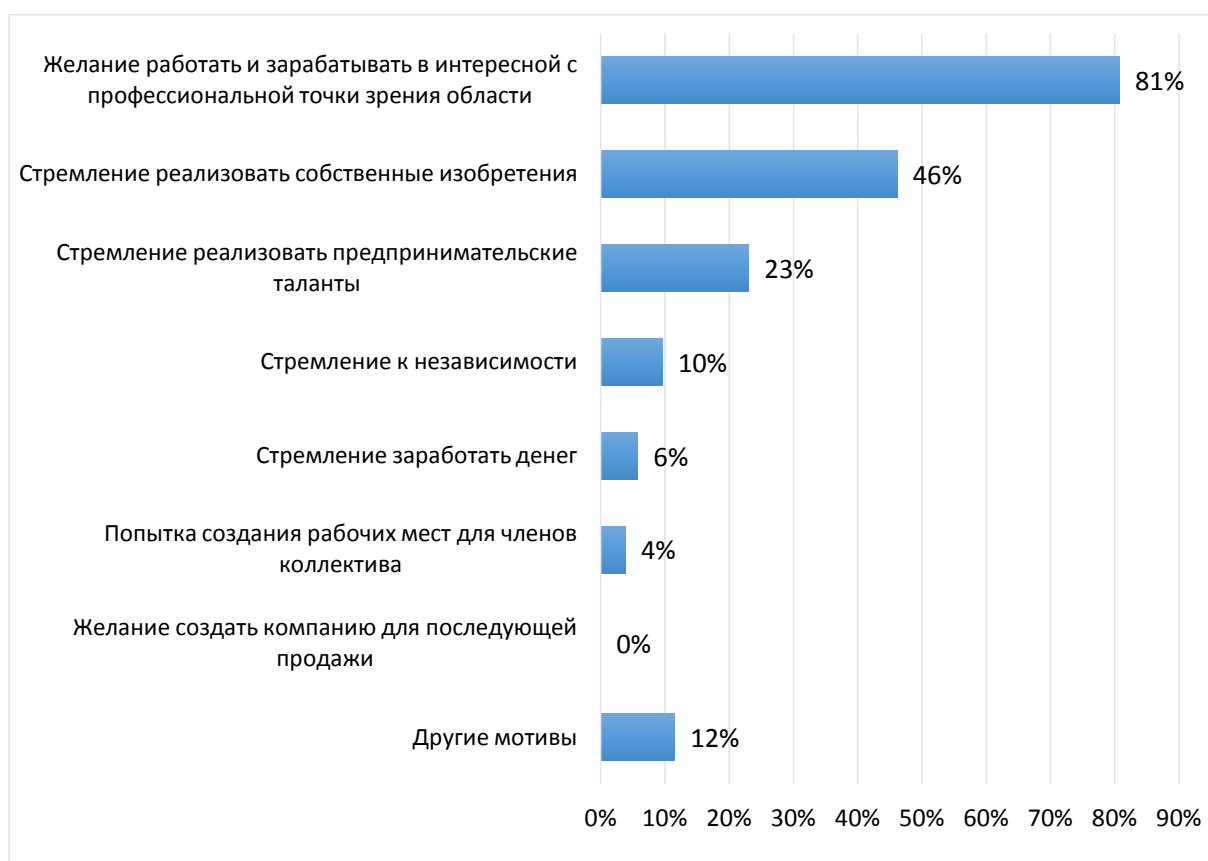


Рисунок 1. Мотив создания бизнеса (выбор не более двух вариантов), %

До сих пор в 54% компаний контроль осуществляется группой учредителей, которые продолжают работать в компании. О наличии контроля над компанией со

стороны стратегического инвестора сообщила только одна компания, и нет ни одного случая контроля компании со стороны портфельного инвестора (к таким, например, относятся венчурные и инвестиционные фонды).

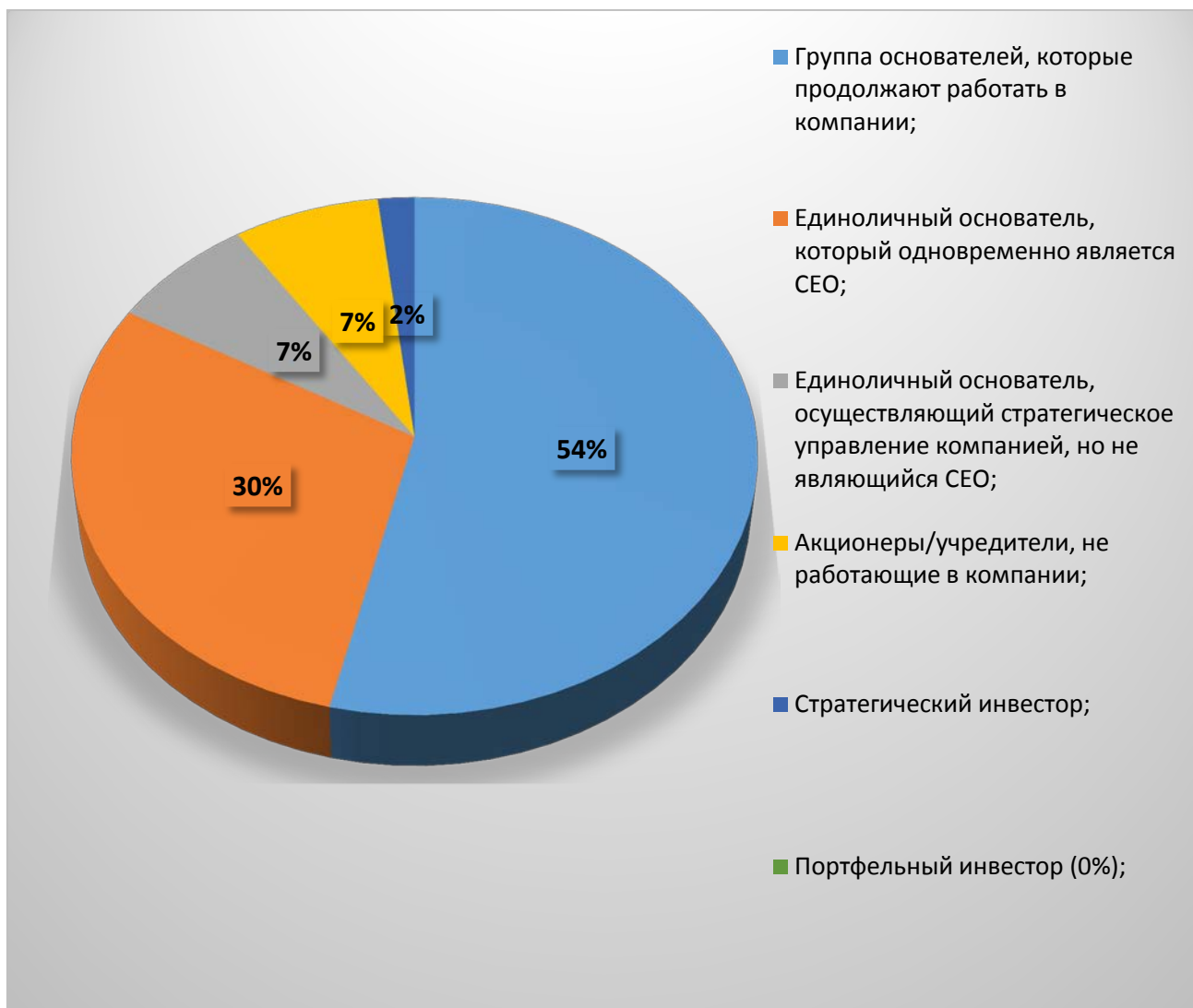


Рисунок 2. Контролирующий собственник компании, %

Таким образом, большинство опрошенных компаний продолжают сохранять схемы контроля и управления, унаследованные от малого бизнеса. Вот как описывает достаточно типичную ситуацию по управлению компанией один из респондентов в ходе интервью: «У нас генеральный директор — он же и собственник, он и непосредственно управленец. Он не просто учредитель. Он непосредственно занимается всеми делами компании. С любым технически сложным решением все приходят к нему в кабинет, раскладывают проект, и он решает, что надо делать. Он сам иногда предлагает конкретные решения. Потому что



*первое образование у него инженерно-техническое»* (руководитель приборостроительной компании).

Для большинства опрошенных компаний в настоящее время основным рынком сбыта является российский рынок, причем 28 % компаний работает только на нем. У компаний, которые осуществляют экспортные поставки (72 % опрошенных), **средняя доля экспорта в выручке составляет всего 13 %** (медианная величина — 7 %). Только у 13 % опрошенных экспорт превышает 20 % всей выручки, у двух компаний экспорт превышает 50 % выручки. **Наиболее часто поставки идут в страны СНГ (87 % компаний-экспортеров)**, 50 % компаний также ведут поставки в развитые страны, 29 % экспортируют свою продукцию в развивающиеся страны.



Рисунок 3. Участие в экспорте, %

В ходе углубленных интервью те респонденты, которые еще не ведут экспорт, объяснили, почему они этого не делают. Так, по их мнению, выход на зарубежные рынки необходим только тогда, когда внутренний рынок становится узок и не позволяет развивать компанию: *«Мы анализировали рынки других стран и поняли, что Россия достаточно емкий и сравнительно пустой, по сравнению с ними, рынок. Наша текущая продуктовая линейка достаточно четко заточена на российский рынок. Если мы будем развивать*

*технологии дальше, наверное, в какой-то момент времени будем активно думать о выходе на экспорт. Пока достаточно денег и в России»* (руководитель IT компании).

Кроме того, руководители компаний понимают, что выход на рынки других стран потребует от них других компетенций и форм деятельности, изменения схем продвижения продукции и продаж. Фактически им придется заново проходить многие из тех этапов завоевания рынка, которые они уже прошли в России. По этой причине значительная часть компаний откладывает выход на мировой рынок: *«Мы особо не стремились на экспорт, потому что там есть свои условности. Там нужны свои сертификаты. У нас тут все сертифицировано. У нас огромное количество патентов на все наши изобретения, а в каждой другой стране требуется своя сертификация»* (руководитель приборостроительной компании).

Те же из респондентов, кто уже имеет опыт работы на зарубежных рынках, отмечают, что просто выйти с имеющейся продукцией на зарубежный рынок не получится: необходима максимальная адаптация продукта к специфике местных потребителей. Так, один из респондентов отмечает, что добиться успеха удалось только после создания центра разработки в одной из европейских стран: *«С конца 1990-х мы искали выход на европейский рынок. Мы, наверное, повторили ошибки многих, а именно начали организацию компании с организации торгового центра. Это ошибка, потому что в таких наукоемких инновационных рынках очень важно чувствовать рынок через разработчиков. Но у нас ничего не получалось до тех пор, пока мы не создали там центр разработки. Фирма находится в Италии. Сейчас там работает 100 человек. И как только центр разработки был создан, сразу пошли продажи. Появились люди с этого рынка, которые знают его привычки и правила и уже трансформируют их в техническое задание»* (руководитель приборостроительной компании).

Подтверждает эффективность подобного подхода и руководитель другой приборостроительной компании: *«Наш опыт говорит, что одна из ключевых проблем выхода на рынки дальнего зарубежья — невозможность вести продажи и эффективную коммуникацию с западными заказчиками, не находясь с ними на одной территории. Потребовалось наладить сеть продвижения и обслуживания через интегрированных в местный рынок партнеров, а в дальнейшем, для более широкого охвата рынка, открыть собственный местный филиал на одном наиболее крупном рынке».*

Отвечая на вопросы о конкурентоспособности, **87 %** отнесли свои компании к **группе лидеров**; при этом 20 % считают, что компания является бесспорным лидером

рынка, а 67 % — что компания делит лидерскую позицию с одним-двумя другими игроками. Характерно, что ни один респондент не идентифицировал свою компанию с группой «отстающих» и не выбрал ответ «отставание нашей компании от лидеров увеличивается».



Рисунок 4. Место компании среди лидеров рынка: самоопределение, %

Наиболее серьезными конкурентами большинства технологических компаний являются в первую очередь зарубежные, в том числе и на российском рынке. Технологический рынок глобален. Кроме того, в последнее время российский рынок технологий был широко открыт для зарубежных поставщиков. Тем не менее, по мнению респондентов, пока им удастся вполне успешно выдерживать такую конкуренцию: *«Поначалу была жесточайшая конкуренция между русской и американской техникой [речь идет о рынке систем безопасности. — Ред.]. А со временем русские компании вытеснили эти компании»* (руководитель приборостроительной компании).

Участники опроса особо подчеркивали, что они поставляют продукцию крупным корпорациям и конкурируют с ведущими зарубежными компаниями как в России, так и по всему миру.

*«На сегодняшний день наша система безопасности установлена и эксплуатируется не только в России, но и в Европе, Азии, Австралии и странах СНГ. Нашими системами охраняются: замок Королевы Елизаветы, научная станция “Восток” в Антарктиде, королевский театр Бельгии, эсминцы ВМФ Великобритании, более 100 тысяч объектов в России. За 20 с лишним лет развития компании получено более 100 патентов»* (руководитель приборостроительной компании).

*«Горжусь, что выиграли в программе FP7 “Smart Factory” проект с Airbus по формированию сменно-суточных заданий для Airbus. В консорциуме с EADS и Airbus, а также с университетами Кельна, Манчестера и Праги мы создаем сетевую мультиагентную систему согласованного управления цехами аэрокосмических предприятий»* (руководитель IT компании). Первый прототип мультиагентной системы управления цехом “Smart Factory” был разработан этой компанией по заказу ФГУП «ЦСКБ-Прогресс»: *«Это наш самый заоблачный проект, в прямом и в переносном смысле. Это была борьба за то, кто первым выведет искусственный интеллект в космос»*.

*«Наше основное достижение — это то, что мы работаем с “Газпромом” уже более десяти лет. Сотрудники “Газпрома” вместе с нашими сотрудниками по нашей разработке получили премию ОАО “Газпром” в области науки и техники за 2012 год за разработки, которые были сделаны для предприятия “Газпром добыча Астрахань”.* (руководитель материаловедческой компании).

В числе достижений респонденты отмечают способность компании осуществлять масштабные проекты на одном уровне с крупными отраслевыми институтами и конструкторскими бюро. Такие проекты требуют наличия у компании компетенций в области разработки, производства, инжиниринга и менеджмента: *«Гордимся комплексными проектами по автоматизации крупных электростанций, которые мы реализовали: Богучанская ГЭС, Саяно-Шушенская ГЭС. В нашей стране ни одна другая компания не имеет такой референс. Ведь для того чтобы их реализовать, необходима полная инфраструктура: исследования, проектирование, разработки, собственное производство, система менеджмента качества. Это все элементы той технологической цепочки, которая позволяет заказчику получать готовые решения по таким крупным проектам»* (руководитель инжиниринговой компании).

## **Инновационное развитие компаний**

**Доля расходов на технологические инновации в компаниях, вошедших в ТОП-50 рейтинга «ТехУспех» 2014, составляет 23 % от выручки, в том числе доля расходов на НИОКР — 10 %. Доля новой продукции в выручке — 57 %. В среднем на одну компанию приходится 22 патента и 29 сотрудников, имеющих научную степень.**

Компании — участники рейтинга уже вывели на рынок свои инновационные продукты и успешно ведут их продажи. На этом этапе важно понять, в каком направлении будет идти их развитие. Как показал опрос, **инновационная стратегия** участников рейтинга сосредоточена прежде все на развитии имеющихся базовых продуктов. **52 % респондентов ориентированы на инновации, связанные с улучшением существующих продуктов:** 22 % вводят различные процессные инновации, 19 % модифицируют базовый продукт для новых типов потребителей, 11 % улучшают его характеристики. Осторожный подход к разработке новых продуктов связан с тем, что уже имеющаяся продуктовая линейка компании обеспечила им успех на рынке и все еще позволяет поддерживать высокие темпы роста.

На инновации, связанные с новыми продуктами, принципиально отличающимися от уже имеющихся, нацелены 44 % компаний: 37 % собираются продвинуть на рынок принципиально новые продукты, уже разработанные ими ранее, а 7 % намерены сосредоточиться на разработке принципиально новых продуктов. В данном случае компании стремятся повторить успех предыдущих продуктов и пытаются развивать свою ключевую компетенцию, заключающуюся в умении разрабатывать и выводить на рынок новые технологии.

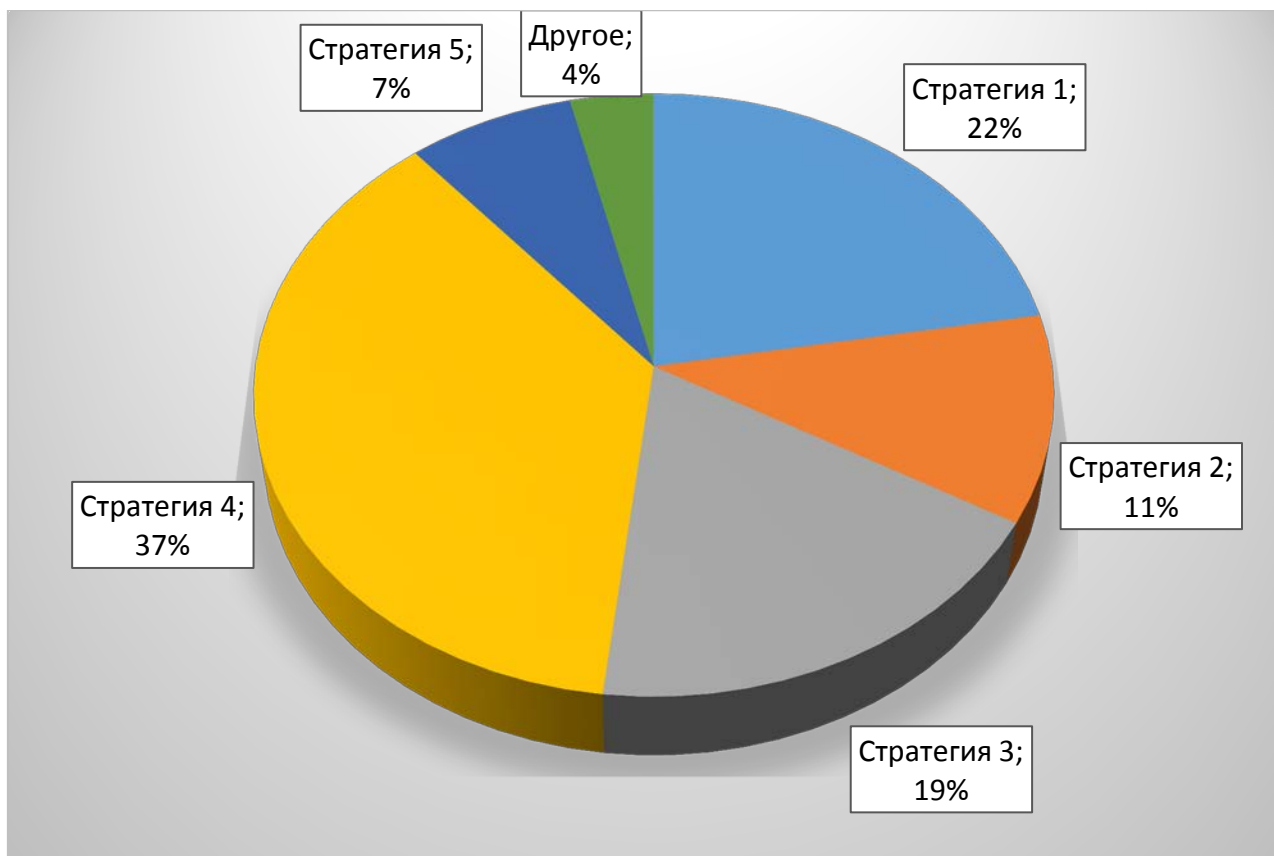


Рисунок 5. Типы инновационных стратегий, %

*Условные обозначения (рисунок 6):*

*Стратегия 1 — у нас есть успешный инновационный продукт, сейчас наша главная задача — расширить его производство и снижать себестоимость;*

*Стратегия 2 — у нас есть успешный инновационный продукт, сейчас наша главная задача — это улучшить его характеристики, качество, дизайн;*

*Стратегия 3 — у нас есть успешный инновационный продукт, сейчас наша главная задача — модифицировать его для разных типов потребителей, рынков;*

*Стратегия 4 — помимо успешного базового инновационного продукта мы имеем несколько других, менее успешных, инновационных продуктов, принципиально от него отличающихся; сейчас наша главная задача — сделать их столь же успешными, продвинуть на рынок;*

*Стратегия 5 — у нас есть успешный инновационный продукт, но сейчас наша главная задача — разработать принципиально новый продукт.*

Авторы многочисленных отечественных и зарубежных исследований отмечают принципиальную важность для успеха инноваций того, чтобы ими руководил «первый человек» компании. Компании «ТехУспеха» полностью соответствуют этому наблюдению. В опрошенных компаниях **генеральный директор играет важнейшую роль при разработке новых продуктов**. В 56 % компаниях CEO руководил созданием хотя бы одного продукта, в том числе в 26 % компаний разработкой всех новых продуктов руководил исключительно CEO. Что касается общего числа новых продуктов (участники опроса могли назвать до трех продуктов своей компании), то CEO руководил разработкой 37 % продуктов. В 27% случаев руководство было возложено на одного из заместителей директора или на генерального конструктора. 16 % продуктов разрабатывались под началом руководителя специального подразделения (КБ, лаборатория, НТЦ и т.п.).



Рисунок 6. Руководство разработкой нового продукта, %

С одной стороны, это говорит о том, что высокая личная вовлеченность первого лица компании в разработку новых продуктов обеспечивает этой работе высший приоритет в компании и позволяет добиться успеха. С другой — такая ситуация отражает историю происхождения опрашиваемых компаний, когда они создавались командами разработчиков, а во главе компании становился руководитель проекта.

Реорганизация этих схем и усложнение системы контроля и корпоративного управления может стать одной из актуальных задач уже на ближайших этапах их развития. Более того, как утверждают многие успешные предприниматели, именно проведение такой реорганизации будет свидетельствовать о переходе этих компаний из категории средних в разряд крупных.

Рост компаний приводит к изменениям не только в корпоративной системе управления компанией в целом, но и в **системе управления исследованиями и разработкой (R&D)** новых продуктов. Сегодня самым распространенным вариантом организации R&D деятельности в компаниях стала **группа специалистов, в задачи которых входит разработка новых продуктов (28 %)**. Приближается к нему по частоте упоминаний и ответ «в разработке участвует весь коллектив компании» (24 %). Специальное подразделение, разрабатывающее новые продукты, создано в 20 % компаний. Формируют отдельные проектные группы для разработки новых продуктов 17 %. Отдельное юридическое лицо, специализирующееся на R&D, создано в 9 % компаний.





Рисунок 7. Способ разработки новых или усовершенствования существующих продуктов, %

Из приведенных данных видно, что значительная часть (24 %) опрошенных компаний пока находятся на начальной стадии своего корпоративного развития, когда еще не произошла функциональная дифференциация и работы по созданию новых продуктов не выделены в особый вид деятельности, а занимается этим весь коллектив компании. Почти половина компаний (47 %) перешла на более высокий уровень корпоративного строительства, в той или иной форме закрепив функцию ведения R&D за отдельными группами специалистов, хотя никаких специальных подразделений тут не создано. Наконец, 29 % компаний ведут инновационную деятельность на регулярной основе, создав соответствующие подразделения или дочерние компании.

## Барьеры и факторы успеха компаний

Руководители компаний в первую очередь **измеряют свой успех** такими показателями, как удовлетворенность потребителей работой компании (61%) и наличие возможностей для роста бизнеса (54%).

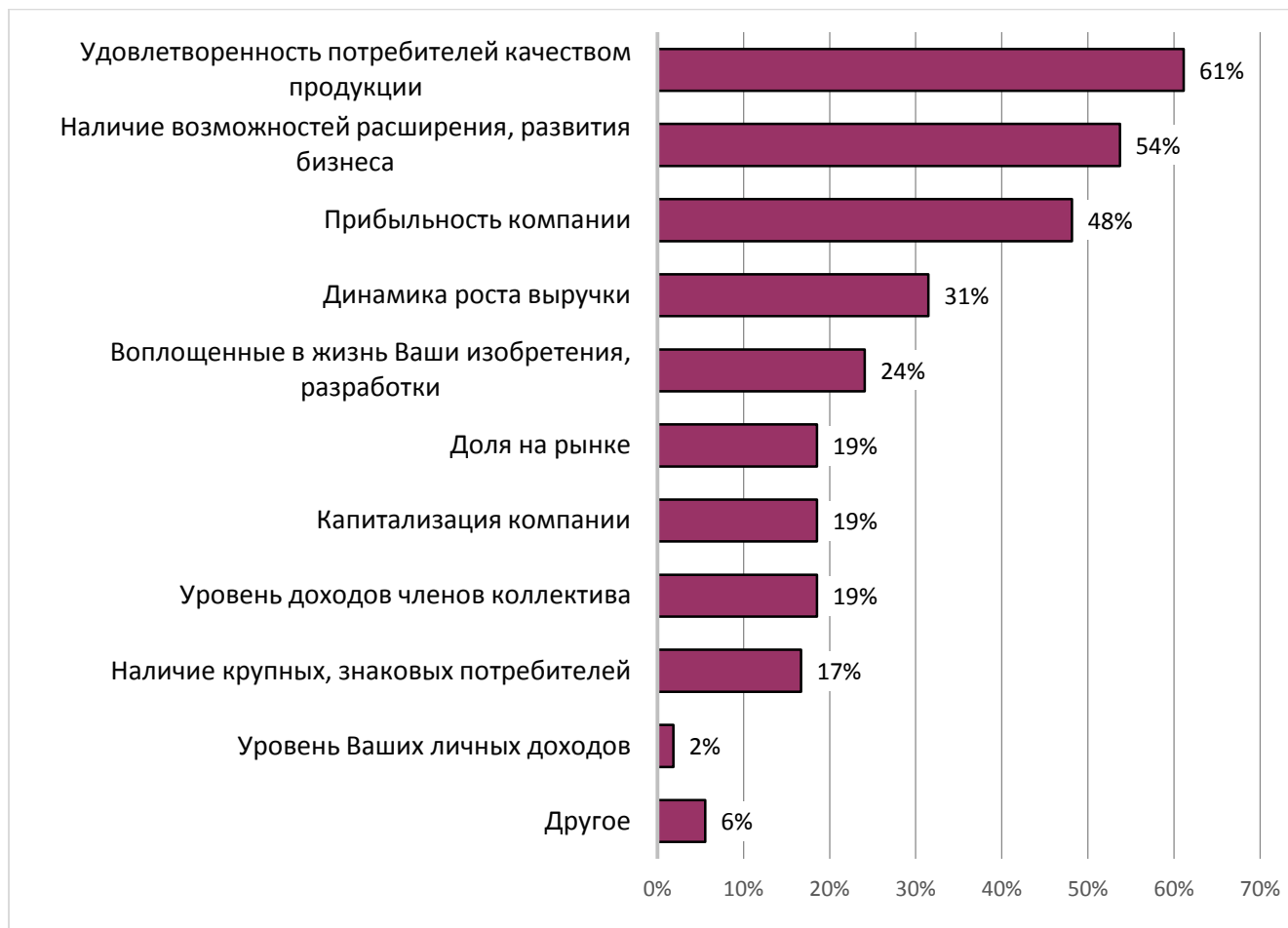


Рисунок 8. Критерии успеха в бизнесе (допускался выбор не более трех вариантов), %

Стандартные формальные экономические критерии оценки результатов работы компании: прибыльность, динамика выручки, доля на рынке, капитализация — тоже достаточно часто упоминались в числе важных критериев. Также необходимо отметить, что показатель прибыльности компаний оказался более часто упоминаемым, чем динамика роста выручки (48% против 31%). Стремление к высокой марже говорит о том, что эти компании конкурируют в первую очередь по качественным характеристикам своей продукции. С другой стороны, это означает, что компании ориентируются на развитие за счет собственных средств, а главным источником таких средств является прибыль.

Респондентам было предложено оценить основные факторы успеха их компании (по шкале от 1 до 5, где 1 – самый важный). Для того чтобы обработать полученные результаты, по каждому фактору был рассчитан интегральный показатель (ИП)<sup>1</sup>.



Рисунок 9. Факторы успеха компании, ед.

**Главными факторами своего успеха** руководители технологических компаний считают компетенции, связанные с **наличием оригинальных научно-технических идей** и

<sup>1</sup> Интегральный показатель (ИП) представляет собой взвешенную сумму значений факторов:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i x_i$$

где  $I$  — интегральный показатель одного из факторов успеха,

$w_i$  — весовой коэффициент фактора  $i$  (сумма всех весовых коэффициентов равна единице);

$x_i$  — количество упоминаний данного фактора  $i$  на одном из пяти уровней значимости.

сильного коллектива разработчиков и конструкторов. Высокие оценки они дают наличию сильной управленческой команды и правильной адаптации продукта для нужд потребителей. Наименее значимым факторами успеха опрошенные считают эффективную систему продаж, возможность получения финансирования и поддержку со стороны государства. Фактор возможности получения финансирования получил низкое значение, поскольку большинство компаний развивались за счет собственных средств, без участия инвесторов и привлечения кредитов.

Остановимся отдельно на факторе успешной адаптации продукта для нужд потребителей. Понимание запросов рынка и умение соответствовать им имеет большое значение для успеха технологической компании. Следует отметить, что на важность соответствия запросам потребителей регулярно указывалось в ходе интервью: *«Что для нас всегда было ценно, чем бы мы ни занимались, — это стараться решать проблемы наших клиентов. Когда мы с таким подходом работаем, клиенты тоже нам отвечают доверием. А дальше уже все к этому прикладывается. У нас было не очень хорошо с маркетингом, с продажами. Но последние несколько лет мы очень активно сюда вкладываем, инвестируем, привлекаем людей с этими компетенциями»* (руководитель IT компании).

Руководители компаний — участников рейтинга рассказали о том, **что на разных этапах развития компаний ограничивало их рост.**



Рисунок 10. Основные ограничители роста компаний на разных этапах развития, %

20 % указали на факторы, относящиеся к **внутренним проблемам организации работы** компании (плохая организация бизнес-процессов, продаж, недоработки в продукте, внутренние конфликты). Такая же доля приходится на внешнюю конкурентную среду. Главными ограничителями (36 %) названы факторы финансового характера: недостаточный объем собственных средств и невозможность привлечь их на финансовых рынках.

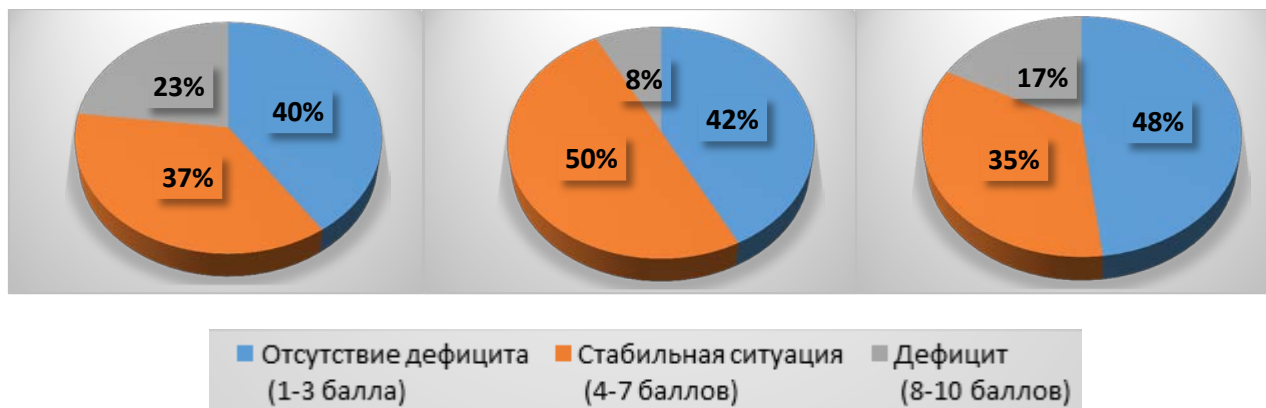
При этом результаты опроса показывают, что участники рейтинга **не испытывают большого дефицита в кадрах**. Предлагалось оценить недостаток кадров по трем

позициям: в сфере разработки новой продукции, в сфере производства продукции, в сфере маркетинга, рекламы, PR, сбыта. Респонденты могли отметить один из вариантов в диапазоне от 1 до 10, где 1 — отсутствие проблем. В дальнейшем эти оценки были сведены в три укрупненные группы:

1–3 балла — отсутствие дефицита кадров;

4–7 баллов — стабильная ситуация с кадрами;

8–10 баллов — дефицит кадров.



Разработка новой  
продукции

Производство

Маркетинг, реклама, PR,  
сбыт

Рисунок 11 — Недостаток квалифицированных кадров в ключевых сферах бизнеса

**Наименьший дефицит кадров наблюдается в сфере производственного персонала, наибольший — в области разработки.** В целом для быстрорастущих технологических компаний дефицит кадров не является серьезной проблемой для развития. Быстрый рост и высокая технологичность позволяют им привлекать качественные кадры и обеспечивать достойную оплату труда.

Хотя результаты анкетного опроса внушают определенный оптимизм относительно обеспеченности компаний кадрами, в ходе углубленных интервью некоторые респонденты обращали внимание на достаточно серьезные проблемы в кадровой сфере. Одни отмечают дефицит разработчиков с творческим подходом: «Больше всего не хватает креативной молодежи в разработчиках, в инженеринговых подразделениях. На производстве проблем меньше». (Руководитель электротехнической компании). Другие говорят о дефиците инженеров: «Квалифицированные кадры это, конечно, проблема. В основном есть потребность в инженерах. Технические специальности, инженеры». (Руководитель

приборостроительной компании). *«Не хватает в основном инженеров, инженеров высокой квалификации, инженеров среднего звена, конструкторов, инженеров-электронщиков, электриков, программистов».* (Руководитель электротехнической компании).

Один из руководителей, наоборот, считает, что с разработчиками все в порядке, но акцентирует внимание на нехватке среднего производственного звена: *«В разработке кадры удалось сохранить. Рабочих можно найти. Верхнее руководство так или иначе сохранилось. Пропало среднее звено, бригадиры, условно «капитаны» от производства исчезли. Сейчас это самый главный кадровый голод. Каждый раз, когда мы обсуждаем вопрос расширения компании, мы, прежде всего, обсуждаем кадровый вопрос, а не технологический. Потерять среднее звено очень легко. А вот вернуть его обратно очень сложно».* (Руководитель приборостроительной компании).

Интересен взгляд и на то, какими должны быть специалисты в области продвижения и продаж, которые требуются в технологических компаниях. По мнению респондентов, у них должно быть отличное понимание как самих технологий, так и специфики их продаж: *«Нам нужны специалисты в области продвижения и продаж. Но недостаточно просто наличия коммуникативных навыков. Это должна быть такая синергия на стыке, когда человек сам окупился в производство продукта, сам прошел все стадии бизнес-процесса реализации таких продуктов, начиная от встречи с заказчиком, подготовки технического задания, технического проекта, программирования, верификации и валидации. Потом — внедрения и обратной связи, замыкается круг. Человек, который прошел все стадии, он может предвосхитить результаты такого внедрения и заказчику спокойно рассказать, что необходимо. Вот такие специалисты нужны, таких специалистов на сегодняшний день нет, и мы достаточно долгое время их готовим. Но эта проблема до сих пор еще остается».* (Руководитель IT компании).

*«Не хватает также и людей, которые грамотно могут описать заказчику его выгоды, то есть в службе маркетинга, где хорошо бы иметь людей с технической подготовкой».* (Руководитель электротехнической компании).

Участникам рейтинга также был задан вопрос об административных барьерах, препятствующих их деятельности. **48 % респондентов ответили, что они не сталкиваются с существенными административными барьерами.** Еще 26 % считает, что такие барьеры есть, но они уже научились преодолевать их. О непреодоленных пока барьерах для функционирования компании и о непреодолимых барьерах для ее роста заявило одинаковое число респондентов — по 19 %.



Рисунок 12 — Административные барьеры (возможно более одного ответа)

Что касается содержания барьеров, то **наиболее часто упоминались недостатки действующей нормативной базы (27 %)**. Особенно часто назывались сложности с получением различных разрешений и сертификатов на применение новых продуктов и технологий. На втором месте оказались сложности по прохождению бюрократических процедур при организации производства продукции, в т.ч. по доступу к услугам естественных монополий (19 %). В равной степени (8 %) в качестве барьеров назывались сложные бюрократические процедуры во взаимоотношениях с крупными госкорпорациями, сложности по работе с таможней и коррупция.



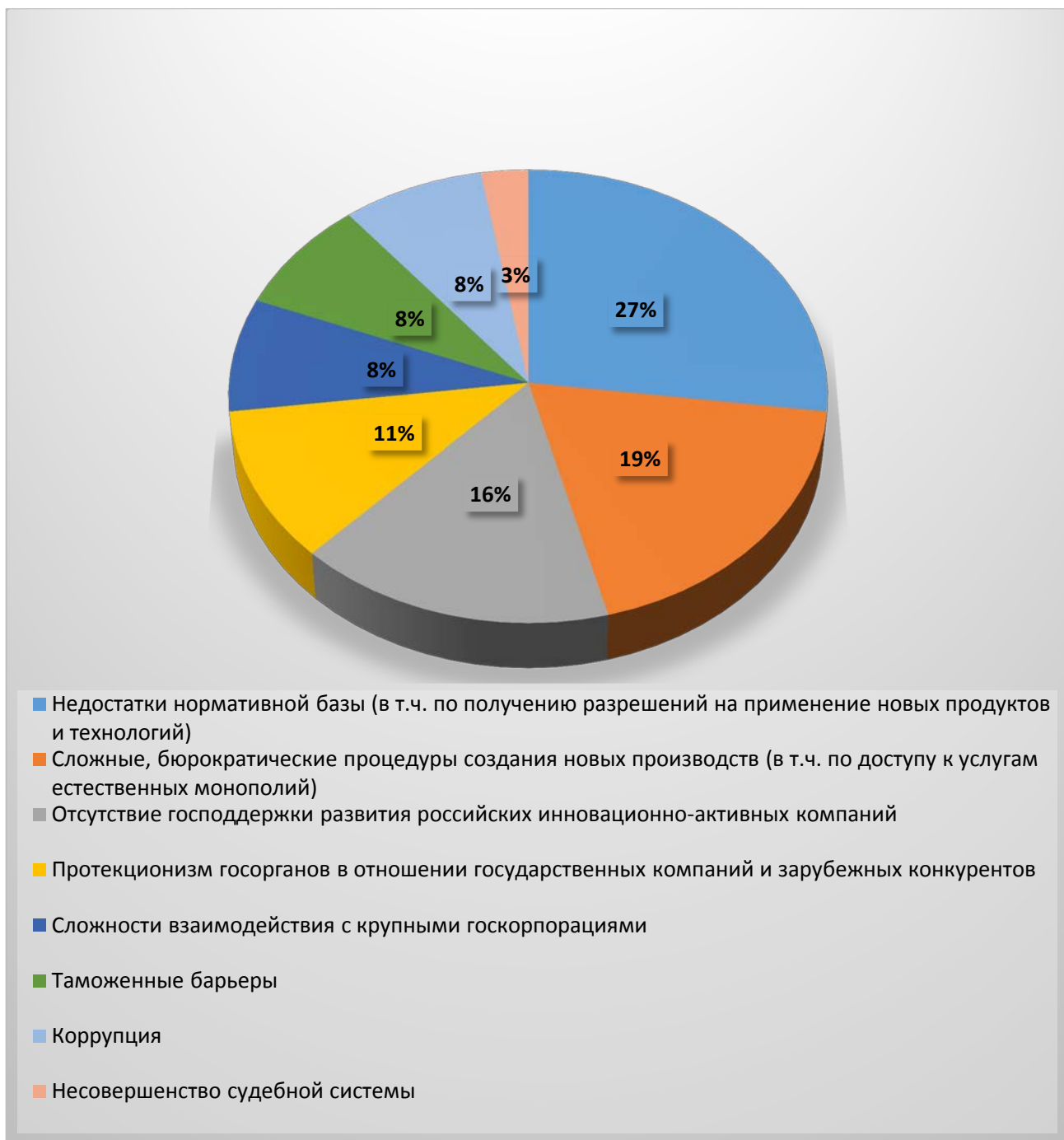


Рисунок 13 — Содержание административных барьеров, %

### **Особенности и модели взаимодействия с другими участниками рынка**

Компании также используют различные **формы «открытых инноваций»** – постоянный обмен информацией с другими субъектами инновационной деятельности о ведущихся разработках, размещение заказов на НИОКР у сторонних разработчиков,

поглощение технологических стартапов или, наоборот, выделение в отдельный бизнес новых направлений. О том, в каких направлениях развивается такое взаимодействие, компании говорили в ходе углубленных интервью. Руководители компаний считают, что открытость – это один из важных факторов успеха технологической компании: *«Компания должна быть открыта. Открыта к научной деятельности (работа с ВУЗами), открыта к различным партнерам, должна занимать открытую позицию при взаимодействии и закупках»*. (Руководитель IT компании)

Основными партнерами в этом плане являются **ВУЗы и научно-исследовательские институты**. Взаимоотношения с ВУЗами более разнообразны и с точки зрения задач (тут и исследования, и подготовка кадров, и формирование будущего потребителя), и с точки зрения форм.

Наиболее простая форма взаимодействия – подписание различных соглашений между компаниями и ВУЗами: *«Сейчас у нас соглашения с 10 высшими учебными заведениями и подразделениями Академии наук. В результате у нас идет очень эффективная генерация новых идей, а, самое главное, эта работа вылилась в 2014 году в открытие базовых кафедр. Это не только получение базового образования, но и самостоятельная реализация инновационного проекта, участие в конкретных проектах внутри компании, это также внутривосточные и зарубежные стажировки. На выходе человек не только получает диплом, но защищает свой конкретный проект»*. (Руководитель IT компании)

Еще одна форма взаимодействия – создание в ВУЗах специализированных кафедр. Такая кафедра решает сразу несколько задач. Во-первых, дает возможность готовить и отбирать кадры для себя. Во-вторых, знакомит будущих специалистов со своими продуктами, чтобы они впоследствии были более лояльны к продукции компании. В-третьих, это возможность проводить совместные исследования и разработки с привлечением сотрудников, студентов и даже выпускников этих ВУЗов. *«При участии компании в 1997 году в Санкт-Петербургском Государственном Политехническом университете была открыта кафедра «Радиоэлектронные средства защиты информации». Совместно с кафедрой предприятие разработало радиосистему тревожной сигнализации. Активное участие в проекте приняли выпускники кафедры, вернувшиеся после 2000 года в Россию. Полученные ими за границей знания в области новейших телекоммуникационных технологий и колоссальный опыт разработки были в дальнейшем воплощены в наших новых продуктах»*. (Руководитель приборостроительной компании). Аналогичным путем пошла и другая приборостроительная компания: *«В 2012 года на базе*

нашей компании была открыта кафедра «Систем и технологий в безопасности» ИТМО, открывающая возможности по подготовке квалифицированных молодых специалистов, их профильного трудоустройства на нашем предприятии, а также возможности по организации научно-производственной деятельности».

Руководители компаний также становятся преподавателями или заведующими кафедрами ВУЗов: «Все годы компания поддерживала с кафедрой деловые отношения, по субботам я читал лекции студентам старших курсов. В свободные часы учебный центр нашей компании был открыт для студентов, которые пишут выпускные с использованием наших систем, никто не отказывал им в консультациях и т.д. Когда в январе 2006 года я был избран заведующим кафедрой, ситуация существенно изменилась. С этого момента сотрудничество между кафедрой и нашей компанией стало системным». (Руководитель электротехнической компании)

Компании проводят с ВУЗами также различные совместные мероприятия: конференции, конкурсы. «Мы очень много работаем с ВУЗами: с Уральским федеральным университетом, с Ижевским и Новосибирским университетами. Большие деньги вкладываем в развитие молодежи, используем и гранты, и прочие инструменты поддержки. Буквально в этом году провели совместно с университетом чемпионат мира по программированию, он прошел в Екатеринбурге». (Руководитель ИТ компании)

Помогают взаимодействию с ВУЗами различные инициативы Минобрнауки РФ: «В 2014 году совместно со СГАУ мы стали победителем пятого открытого конкурса Министерства образования РФ, который направлен на поддержку сотрудничества вузов с ведущими производственными центрами страны. Для реализации проекта на базе СГАУ создана лаборатория «Интеллектуальные системы управления жизненным циклом изделий аэрокосмической промышленности», куда вошли разработчики и научные сотрудники СГАУ и нашей компании». (Руководитель ИТ компании) «Совместно с ИТМО мы реализуем проект по производству прецизионных быстродействующих силовых электромеханических приводов нового поколения, выполнение которого софинансируется в рамках Постановления №218 Правительства» (Руководитель приборостроительной компании)

Одна из форм сотрудничества — создание совместных малых инновационных компаний ВУЗами и компаниями или покупка компаниями стартапов, рожденных в стенах ВУЗов. Об одном таком примере рассказал один из респондентов: «При поддержке Фонда Бортника в 2005 году была создана новая компания – это совместный проект нашей компании и ИТМО. В тот период она состояла исключительно из молодых преподавателей

и аспирантов кафедры. За это время компания-стартап приобрела серьезный опыт, и сегодня она предоставляет большой объем инжиниринговых, образовательных услуг (в том числе, по нашему заказу), участвует в создании инновационной инфраструктуры ВУЗа. Сейчас коллектив этой молодой компании насчитывает порядка 10 человек. Нашу совместную деятельность мы координируем в режиме реального времени. А сейчас у нас ведутся переговоры о выкупе этой компании. Вообще мы готовы покупать малые инновационные предприятия при университетах, которые в рамках 217 закона рождались, и различные стартапы (типа сколковских)». (Руководитель электротехнической компании)

Компании также сотрудничают с зарубежными университетами: «Компания сотрудничает с образовательными и научными учреждениями в области создания образовательных программ и проведения НИР и ОКР:

– *Open University (Великобритания)* — совместные исследования в области теории сложных систем и мультиагентных технологий;

– *Cologne University of Applied Sciences (Германия), ICCS, University of Manchester (Великобритания)* — совместная разработка интеллектуальной системы управления производством сложных изделий на этапе перехода от опытного образца к выводу изделия в серийное производство;

– *Swiss Space Center EPFL (Швейцария)* — совместная разработка программных продуктов по управлению роем спутников;

– *MIT (США)* — международный проект по спутниковой группировке, объединенной в сеть, и логистике дальних миссий;

– *CSEM* — совместная разработка интеллектуальных систем по направлениям: Интернет вещей, транспортная логистика и др.» (Руководитель IT компании)

Работа компаний по проведению прикладных исследований и разработок идет не только с ВУЗами, но и с отраслевыми институтами, и с институтами РАН. В некоторых случаях авторитетные в отрасли институты могут стать важным фактором продвижения продукции к потребителю: «Мы [компания работает в области систем безопасности — Ред.] ведем разработку приборов совместно с НИЦ "Охрана" ГУВО МВД РФ, что позволяет учитывать специфические для России условия эксплуатации и опыт работы вневедомственной охраны. В МЧС мы сотрудничаем с Всероссийским научно-исследовательским институтом пожарной охраны ВНИИПО, в ФСБ — с Калининградским пограничным институтом ФСБ. Именно с этими научными

*структурами и выстраиваем отношения. Технологии мы можем сами выбрать, а вот как из этих кубиков создать конкретную систему — для этого, конечно, нужны авторитеты этого рынка».* (Руководитель приборостроительной компании).

Руководители многих компаний, которые начинают задумываться о поиске свежих идей и развитии новых направлений, начинают обращать внимание на потенциал малых инновационных компаний. Опрашиваемые компании выросли из малого бизнеса, поэтому сегодня открыты для **сотрудничества со стартапами**.

Компании также формируют партнерские союзы с другими малыми и средними компаниями. В некоторых случаях средние компании даже инвестируют: *«У нас есть опыт создания совместных предприятий для выходов на смежные рынки. У нас есть партнерский проект с компанией-сервисом «Документовед», который занимается подготовкой документов для вновь открывающихся предприятий. У нас идут совместные продажи, совместный маркетинг. Соответственно, у нас есть определенная доля в капитале этой компании».* (Руководитель IT компании) *«Инвестируем в совместное предприятие с Диалог IT в Питере (создание совместного планировщика непрерывных процессов на платформе 1С). Инвестируем в совместные компании в Англии и Финляндии, ищем партнеров в Германии».* (Руководитель IT компании)

Ряд компаний предпринимают поглощение стартапов. Это достаточно распространенная за рубежом практика, которая пока еще мало используется российскими крупными компаниями. Средний технологический бизнес уже проявляет интерес к таким сделкам. Выше уже был приведен пример с развитием стартапа ИТМО. Есть и другие примеры: *«Мы пользовались услугами стороннего подрядчика, но в какой-то момент поняли, что нам необходимо его забрать себе, и мы выкупили этот бизнес. Теперь это часть нашей компании – «Контур-Норматив» – это сервис справочно-правовая система»* (Руководитель IT компании)

Есть также примеры создания спин-оф компаний. Такие компании создаются, когда компания принимает решение развивать перспективную технологию как отдельный бизнес. Например, когда эта технология сильно отходит в сторону от ключевой технологии компании: *«У нас больше десятка стартапов выделено в отдельные компании. Стартапы сегодня составляют примерно половину от деятельности материнской компании. Преимущества малого бизнеса для меня очевидны: они более гибки. Такая мобильность позволяет более ответственно, более целеустремленно выполнять задачи по продвижению конкретных продуктов либо конкретных решений на рынке. Мы даем им*

*достаточную самостоятельность, но сопровождаем теми наработками в области продаж, производства, систем менеджмента качества. Мы наделяем их всем, что у нас есть, осуществляем поддержку. Форма собственности является вторичной, а вот заинтересованность, и как ты потом эту заинтересованность поддерживаешь – вот это является ключевым моментом. Это и участие в прибыли, это и участие в опционах, заканчивая личностным ростом и самореализацией».* (Руководитель IT компании)

### **Эффективность государственной поддержки**

Компаниям также были заданы вопросы о получении господдержки. **13 % заявили, что они ни разу не пользовались никакими формами государственной поддержки.** Чаще всего компании пользовались возможностью получить от государства **различные гранты — такой поддержкой пользовались 52 % компаний.** С большим отставанием от лидера следуют такие формы поддержки, как льготы по участию в выставках, деловых миссиях (31 %), работа в качестве резидента бизнес-инкубаторов, технопарков, ОЭЗ, индустриальных парков (30 %) и получение субсидий (30 %).



Рисунок 14 — Использование государственной поддержки, %

**Всего для 13 % компаний получение господдержки стало событием, которое коренным образом изменило их развитие.** Наиболее высоко компании оценивают полезность полученных ими льготных займов, грантов и административную поддержку при взаимодействии с органами власти.

В ходе углубленных интервью некоторые респонденты рассказали конкретные примеры получения ими господдержки. Один из руководителей с уважением отзывается о помощи, которую он получил в свое время от Фонда содействия, причем, по его мнению, важны были даже не столько деньги, сколько наставнические советы от тогдашнего главы Фонда И.М. Бортника: *«Фонд Бортника сыграл немаловажную роль в нашем развитии. Там деньги были небольшие. Но основной вклад — интеллектуальный. Иван Михайлович*

*очень много проговорил с нами и рассказал с управленческой точки зрения о том, что нам делать. Он много фундаментальных вещей заложил по управлению компанией. Сейчас пытаются развить институт менторства, в том числе и РВК, когда люди из бизнеса рассказывают о том, в чем можно ошибиться. Вот здесь как раз была такая история».* (Руководитель приборостроительной компании).

Вот еще один пример, когда Фонд Содействия сыграл важную роль в развитии компании: *«В тот момент, когда нам очень нужны были деньги для окончания мультимедийного проекта "Энциклопедия Самарской области", в Самаре случайно оказался И.М. Бортник. Я к нему подошел и говорю: "Мне надо кредит на огромную сумму". Зажмурился и сказал вслух эту сумму. Говорю: "Вот на такую сумму. Но Вы же мне не поможете никогда". А он отвечает: "Если вы через 3 дня мне дадите заявку, через 10 дней у вас будут деньги на счету". Так и получилось... Потом мы продали 10 тыс. экземпляров книг на трех языках. Даже Папа Римский написал нам приветственное послание. В общем, был большой успех. Позднее мы пользовались и другими формами господдержки: налоговыми льготами, небольшими грантами — но они уже были не столь критически важными для нас».* (Руководитель IT компании).

Руководитель одной IT компании высоко оценил возможность использования льготы, предоставленной компаниям IT отрасли, по уплате единого социального налога. *«У нас отрасль льготуется по социальным налогам — у нас базовая ставка 14%, а у остального бизнеса — 34%. Учитывая, что фонд оплаты труда в нашем бизнесе — порядка 50%, то 20% — это весьма существенная разница, это практически 10% от оборота. Поэтому, если бы не было этого льготирования, у нас бы были очень большие проблемы. Например, с фондированием каких-то новых разработок или с инвестициями. В целом, компании было бы гораздо тяжелее работать».*

Упоминались в интервью также льготы для резидентов ОЭЗ. *«Есть определенные налоговые преференции [в ОЭЗ], и мы этим пользуемся. Поэтому, став резидентами ОЭЗ, мы, конечно, ощутили целый ряд преимуществ и выгод».* (Руководитель инжиниринговой компании).

Респонденты указывают и еще на одну форму взаимодействия с государством: заказы государства по поставкам технологической продукции. Они отмечают, что когда государство начинает проводить осознанную долгосрочную политику закупок современной техники, оно тем самым дает основу для саморазвития технологических компаний. Понимая, что формируется емкий и долговременный рынок, компании сами начинают



вкладываться в разработки и выпуск современной продукции. Один из примеров – политика закупок МВД систем безопасности: *«В системе МВД была в свое время выстроена правильная система господдержки отечественных производителей. Поскольку это область безопасности, были определенные требования по локализации производства здесь. Оно могло быть не обязательно русским, американцы тоже участвовали. Но была построена правильная система вытягивания и развития производства через организацию госзаказа, что не в малой степени способствовало и нашему росту. МЧС тоже сейчас внедрили такую систему. На мой взгляд, это наиболее открытая позиция в смысле господомощи. Это не помощь конкретными деньгами, а помощь заказами, причем заказами на высокотехнологические продукты».* (Руководитель приборостроительной компании).

Другой похожий пример – из области здравоохранения: *«Во второй половине 1990-х Минздрав всерьез взялся за проблему туберкулеза и заказал отечественным производителям сразу несколько сотен флюорографов — чтобы оснастить ими все тубдиспансеры и поликлиники страны. История борьбы с туберкулезом — пример четкой долгосрочной политики государства в отдельно взятой области здравоохранения. Госзаказ на флюорографы позволил частному бизнесу создать и запустить в серию продукт высокого технологического уровня. Это пример, когда государство что-то долго и системно востребует, и этот спрос рождает промышленность, в промышленности появляются определенные инновации, и эти инновации могут быть использованы не только здесь, но и во всем мире. В рамках проекта “Здоровье” мы создали новое поколение цифровых ССD-детекторов и сегодня успешно продаем их по всему миру — от Западной Европы до Китая. По результатам 2010 года наша компания вышла на второе место в мире по количеству проданных устройств этого типа».* (Руководитель приборостроительной компании).

Руководители компаний прямо говорят о том, что вместо любой господдержки им нужен долговременный спрос со стороны государства на их перспективную продукцию. Под этот заказ они уже сами смогут организовать финансирование и разработок, и производства: *«Я даже и денег не буду просить на современное оборудование, если бы у нас были большие заказы. Не тысяча штук в год, а заказывали бы на весь объем, на который наш производственный участок рассчитан — 30 тысяч штук в год. За счет прибыли мы могли бы и сборку обновить».* (Руководитель химической компании)

## Планы и перспективы развития компаний

Один из наиболее интересных вопросов – куда двинутся успешные средние технологические компании дальше? **Кратко- и среднесрочные приоритеты** отражены в ответах на вопрос о том, на какие цели были бы направлены средства, если бы компании смогли сегодня привлечь инвестиции или кредит на приемлемых условиях. На первые две позиции вышли ответы, связанные с **разработкой новых продуктов (67 %)** и созданию и приобретению новых производственных мощностей (63 %).



Рисунок 15 — На что были бы использованы инвестиции в случае их получения, %

Что касается долгосрочных приоритетов, то ими руководители компаний поделились, изложив свои **планы на следующие 5 лет**.

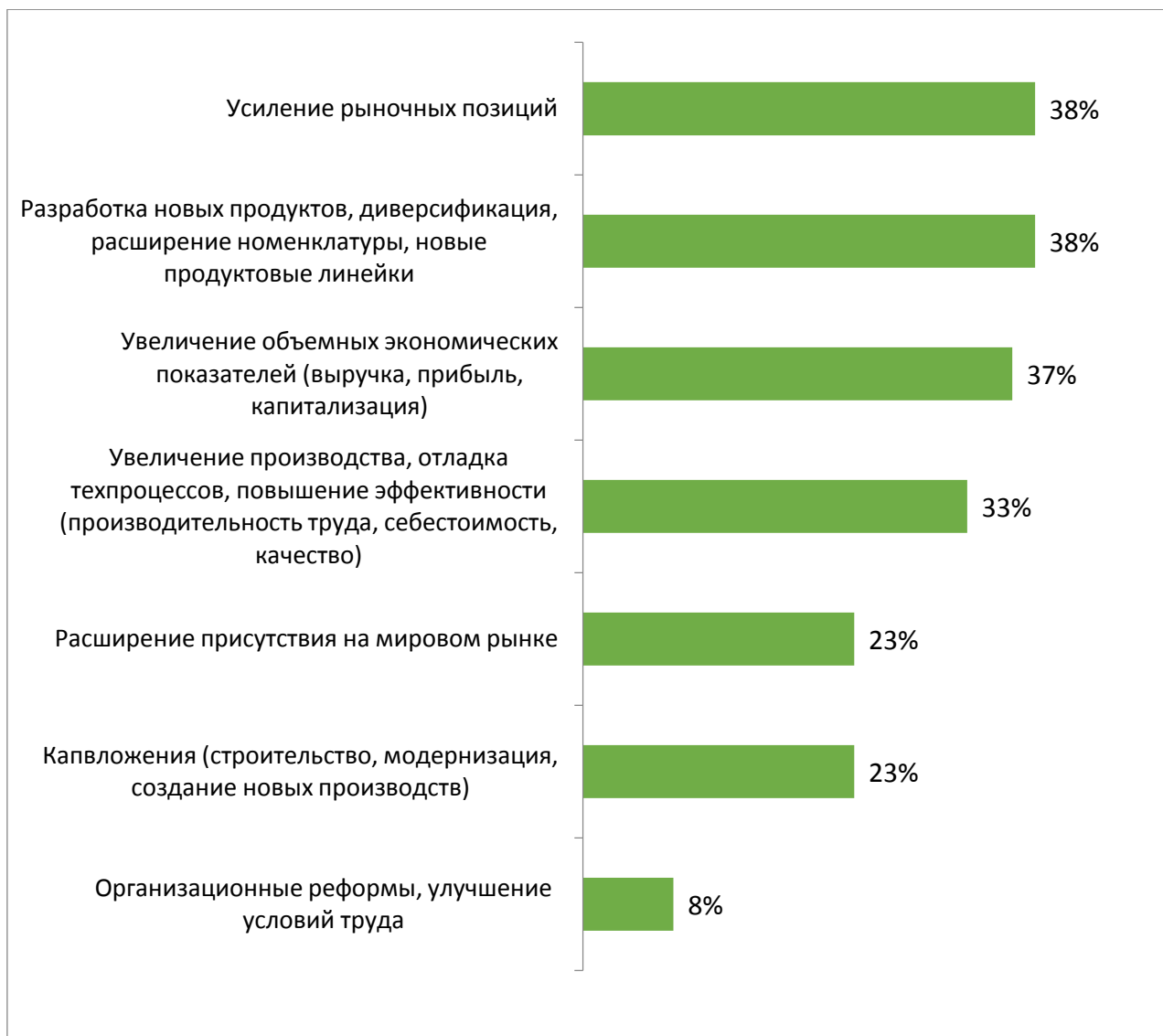


Рисунок 16 — Планы компаний на следующие 5 лет, %

Планы эти носят весьма взвешенный характер – на первое место в перечне перспективных задач с одинаковым результатом (38 %) вышли сразу две: **усиление рыночных позиций компании и разработка новых продуктов**. С небольшим отставанием (37 %) тройку лидеров замыкают задачи по увеличению объемных экономических показателей (выручки, прибыли, капитализации). Почти четверть (23 %) ставят перед собой задачи по усилению своего присутствия на мировом рынке.

Практически никто из опрошенных компаний не предусматривает серьезных работ по совершенствованию систем управления, не ставит задачи по реорганизации корпоративной структуры, по изменению форм и методов мотивации, повышению квалификации сотрудников и т.п. Ни один респондент не упомянул задач по привлечению инвесторов,

выходу на финансовые рынки, необходимости изменений во взаимоотношениях с акционерами. Наконец, нигде не упоминается необходимость выстраивания взаимоотношений с государством, институтами развития, инфраструктурами поддержки бизнеса в целом и инноваций, в частности. Конечно, можно предположить, что все эти вопросы настолько хорошо решены в опрошенных компаниях, что упоминать о них в качестве перспективных задач не имеет смысла. Однако скорее речь идет о недооценке руководителями компаний важности перечисленных тем. Проблема во многом кроется в том, что эти руководители слишком сильно погружены оперативным управлением компаниями (многие – еще и разработкой новых продуктов), а компании растут так быстро, что в результате у них остается крайне мало времени и возможностей заниматься стратегическим анализом и долгосрочным планированием.

Хотя тема реструктуризации ни разу не упоминалась в анкетах, в ходе углубленных интервью некоторые респонденты все-таки затронули этот вопрос. Сразу несколько руководителей компаний упомянули, что они либо рассматривают возможность, либо уже провели преобразование своей компании в «группу компаний». Они надеются, что таким образом смогут сохранить гибкость, оперативность и управляемость своих компаний. *«Мы разделили направления деятельности на два. В 2000 году, бизнес по электротехнике выделился из систем автоматизации в отдельное успешное направление, и появилась отдельная структурная единица, входящая в группу компаний. А сейчас идет серьезный разговор о том, чтобы выделить третье — инжиниринг».* (Руководитель электротехнической компании). Еще один респондент указывает на такое разделение, как на свой принципиальный стратегический подход к организации бизнеса и серьезное конкурентное преимущество своей компании: *«Стратегия нашего развития предполагает агрессивное создание группы малых компаний с партнерами для «разведки боем» новых направлений. При этом основные продукты остаются за материнской компанией. В целях продвижения основных продуктов компании и создания новых программных решений в специфических областях нами был создан целый ряд партнерских компаний, в т.ч. за рубежом (в Лондоне и Хельсинки)».* (Руководитель IT компании).

Другие компании только планируют такую реорганизацию: *«Задача на ближайшие годы — удвоить выручку, то есть с 1 млрд дойти до 2-х. А потом начнутся проблемы. Такой размер — 2 млрд рублей — для технологической компании это предел, потому что дальше начинаются управленческие проблемы. Можно, например, множить компании, а не увеличивать одну. Тогда нужно будет компанию разделять по направлениям, по рынкам. Одна компания будет заниматься задачами, допустим, силовых ведомств, другая —*

коммерческими вещами. Это разные рынки. Они по-разному работают». (Руководитель приборостроительной компании).

Наконец, в завершение опроса руководители компании предположили, **как бы они развивали свой бизнес в случае получения всесторонней поддержки от государства**. В данном случае важно было не только понять, для чего компаниям нужна господдержка, но и дать им возможность попробовать нарисовать свой образ желаемого будущего, не ограниченного рамками сегодняшних возможностей. Ответ требовалось дать в свободной форме. Респонденты предложили 87 версий, которые были объединены в 9 обобщающих ответов.



Рисунок 17 — Приоритеты развития бизнеса в случае получения всесторонней поддержки от государства, %

Как и в вопросах о приоритетах, **на первое место вышла разработка новых продуктов (35 %)**. Столько же голосов получили различные варианты создания и развития производственных мощностей (новое строительство, модернизация и повышение эффективности производства). Рассчитывают использовать господдержку для

количественного ускорения роста и увеличения производства 19 %, для выхода на новые рынки (без конкретизации рынков) – 17 %, а еще 15 % - для выхода на мировой рынок. 12 % готовы с использованием господдержки решить насущные задачи общепромышленного характера.

## Выводы

1. Быстроразвивающиеся технологические компании неизбежно подходят к тому уровню развития бизнеса, когда перед ними возникает выбор: делать ставку на совершенствовании успешного базового продукта или разрабатывать принципиально новые продукты. Большая часть участников рейтинга «ТехУспех» в своих краткосрочных и долгосрочных планах **отдает приоритет разработке новых продуктов.**

2. Компании понимают, что знание своего потребителя является ключевым фактором эффективности. **Удовлетворенность потребителей качеством предлагаемой продукции** — главный критерий успеха для руководителей компаний. Они готовы проводить затратные исследования, выпускать малые партии, налаживать гибкие производственные и организационные системы, открывать свои подразделения ближе к целевой аудитории для того, чтобы предложить покупателю максимально соответствующий его запросам продукт.

3. Руководители этих компаний обладают не только хорошей технической подготовкой и способностью учитывать запросы потребителей, но и сильными лидерскими качествами. В свое время они пришли в бизнес с целью реализовать свой потенциал. Сегодня, даже добившись успеха, они стремятся быть в числе лидеров рынка — сначала российского, затем и мирового.

4. Руководители компаний видят **ограниченность величины внутреннего спроса** на их продукцию, поэтому начинают **выходить на мировой рынок.** Пока объем экспорта в выручке невелик, но дальнейшее активное развитие невозможно без выхода на зарубежные рынки.

5. Средние технологические компании участвуют в формировании инновационной экосистемы. В частности, с целью участия в подготовке квалифицированных кадров и поиске свежих идей, многие руководители сотрудничают с ВУЗами, где создают кафедры, преподают, приводят на стажировки студентов, передают образцы свои последних продуктов, заказывают исследования.

6. В связи с высокими темпами роста высокотехнологичные компании нуждаются в **перестроении внутрикорпоративных процедур** и корректировке бизнес-процессов. Им необходимо искать собственные модели регулирования механизма корпоративного управления или привлекать экспертов в этой сфере. Некоторые компании уже показывают

альтернативный подход — делят бизнес на специализированные подразделения, формируя группу компаний.

7. Руководители компаний считают, что самый критический фактор, мешающий росту компаний, — это **доступ к финансовым ресурсам**. Средней технологической компании крайне сложно получить кредит под расширение. Еще сложнее ей получить кредит под реализацию масштабного проекта. Без появления мощного «финансового рычага» рост этих компаний не остановится, но не будет демонстрировать динамику, присущую лидерам мировой технологической гонки.

8. Руководители компаний говорят о том, что вместо господдержки им **нужен долговременный спрос от государства на их перспективную продукцию**. Под этот спрос они уже сами смогут организовать финансирование и разработок, и производства. По их мнению, государство должно активнее привлекать средние технологические компании к выполнению крупных государственных проектов, в том числе связанных с безопасностью государства — эти компании уже вполне в состоянии решать такие задачи. Участники рейтинга также ожидают, что государство через свои институты развития и госбанки будет активнее участвовать в осуществлении **проектного финансирования**, предоставлении длинных и недорогих займов. Крайне нужна господдержка и при выходе компаний **на зарубежные рынки**: консультации, предоставление информации, экспортные гарантии, подключение к офсетным сделкам.



Авторы настоящего исследования:

Д.С.Медовников – Директор Института менеджмента инноваций НИУ ВШЭ,

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

В проведении углубленных интервью и опроса (анкетирования) принимали участие:

И.Н. Имамутдинов,

К.С. Медовников,

А.Г. Механик,

О.Л. Рубан,

В.В. Сараев.

\*Количественные данные, относящиеся к показателям работы компаний, входящих в ТОП-50 рейтинга «ТехУспех» предоставлены компанией PwC.

### О рейтинге «ТехУспех»

Рейтинг «ТехУспех» впервые организован Российской венчурной компанией (РВК) в партнерстве с Ассоциацией инновационных регионов России (АИРР) в 2012 году при поддержке Роснано и Фонда содействия. В 2013 году к формированию рейтинга в качестве партнера проекта присоединилась PwC. В 2014 году еще одним партнером рейтинга стал МСП Банк.

Цель рейтинга — продвижение отечественных высокотехнологичных компаний как на внутреннем, так и международном рынках.

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

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.;
- по среднегодовому темпу роста выручки: не менее 15 % за последние 3 года;
- по доле средних затрат на НИОКР и технологические инновации: не менее 5 % за последние 3 года;
- компания вывела на российский рынок как минимум один новый или существенно улучшенный продукт или услугу за последние 3 года.

В 2014 году компании, вошедшие в ТОП-50 рейтинга «ТехУспех», представляли 19 субъектов Российской Федерации. Больше всего таких компаний находилось в Центральном (46 %), Приволжском (24 %) и Северо-Западном (18 %) федеральных округах. В рейтинге представлены компании, работающие в 6 различных технологических секторах, среди которых наиболее заметен сектор машиностроения, приборостроения и электротехники (36 %), инфо-коммуникационные технологии (20 %), фармацевтика, биотехнологии и медтехника (16 %) и материалы и строительство (12 %).

**Перечень компаний, принявших участие в опросе (анкетировании):**

1. ЗАО «Фирма «АйТи». Информационные технологии» (ГК АйТи)
2. ООО «Альтфарм»
3. ООО «Научно-внедренческое предприятие «Астрафарм»
4. ЗАО «БАРС Групп»
5. ЗАО «Биоамид»
6. ООО «Би-Питрон»
7. ООО «Вириал»
8. ОАО «Витал Девелопмент Корпорэйшн»
9. ЗАО «ОЭЗ «ВладМиВа»
10. ООО «Гален»
11. ООО «Герофарм» (группа компаний)
12. ООО «ГлобалТест»
13. ООО НПФ «Гранч»
14. ООО «Дезинтегратор» («Завод «Техприбор»)
15. ООО «Диамех 2000»
16. ООО «ДиСи»
17. ОАО «Институт стволовых клеток человека»
18. Консорциум «Интегра-С» (ЗАО «Волгаспецремстрой»)
19. ЗАО НПЦ «ИНФОТРАНС»
20. ЗАО «Производственная фирма «СКБ Контур»
21. ООО «Научно-производственное объединение «Композит»
22. ООО «Ледел»
23. ООО «Лирсот»
24. ООО «НПЦ Магнитной гидродинамики»
25. ЗАО «НПФ «Микран»
26. ООО «Нейрософт»
27. ООО «Ниармедик Плюс»
28. ООО «НПО «НИИПАВ»
29. ЗАО «Обнинская химико-фармацевтическая компания»

30. ЗАО «ОбнинскЭнергоТех»
31. ЗАО «Опытно-конструкторское бюро микроэлектроники»
32. ООО НПФ «Пакер»
33. ЗАО «Плакарт»
34. ЗАО «ПРИВОД-Инжиниринг» (Промышленная группа «Приводная Техника»)
35. ООО НПП «ПРИМА»
36. ООО «Псковгеокабель»
37. ООО «НПК «Разумные решения»
38. ООО «Ракурс-инжиниринг»
39. ООО «Торгово-промышленная группа «Росал»
40. ООО «Самарский Стройфарфор»
41. ЗАО «НПО специальных материалов»
42. ООО «СимбирСофт»
43. ЗАО «РПК «Системы управления»
44. ЗАО «НПП «СКИЗЭЛ»
45. ООО «Скиф-М»
46. ОАО «НПО Стеклопластик»
47. ООО «Т8»
48. ЗАО «Инерциальные технологии «Технокомплекса»
49. ЗАО «ТУС»
50. ЗАО «НПО «Унихимтек»
51. ЗАО «Корпорация «ЭЛАР»
52. ОАО «Завод Электроприбор»
53. ЗАО «ЭлеСи»
54. ЗАО «НТЦ ЭЛИНС»

## Перечень представителей компаний, принявших участие в углубленных интервью:

Компания	ФИО интервьюируемого	Должность
1. ЗАО «Аргус-Спектр»	Левчук Михаил Сергеевич	Заместитель генерального директора
2. ООО «Би Питрон»	Кокотков Вадим Викторович	Вице-президент, куратор направления «Электрика»
3. ЗАО «Биокад»	Морозов Дмитрий Валентинович	Председатель Совета директоров
4. ООО «Дезинтегратор» («Завод «Техприбор»)	Липилин Александр Борисович	Учредитель и генеральный директор
5. ЗАО «Диаконт»	Федосовский Михаил Евгеньевич	Генеральный директор
6. Консорциум «Интегра-С»	Куделькина Елена Владимировна	Заместитель генерального директора, Директор представительства компании в Москве
7. ЗАО «ИНТЕРСКОЛ»	Назаров Сергей Викторович	Председатель совета директоров
8. ЗАО «Производственная фирма «СКБ Контур»	Дмитрий Михайлович Мраморов	Генеральный директор
9. ООО «НПП «Лазерные системы»	1. Борейшо Алексей Анатольевич 2. Борейшо Анатолий Сергеевич	1. Генеральный директор ОАО «Объединение научно-производственных компаний» 2. Научный руководитель
10. ООО «Лирсот»	Мусина Тамара Курмангазиевна	Учредитель и генеральный директор
11. ООО «Открытый код»	Сурнин Олег Леонидович	Генеральный директор
12. ЗАО «Плакарт»	Гераськин Виталий Владимирович	Генеральный директор
13. ООО «Псковгеокабель»	Робин Андрей Викторович	Генеральный директор
14. ООО «НПК «Разумные решения»	Скобелев Петр Олегович	Председатель Совета директоров ООО «НПК «Генезис знаний»
15. ООО «Ракурс-Инжиниринг»	Чергигов Леонид Михайлович	Генеральный директор
16. ООО «НПП «Резонанс»	Коровин Владимир Андреевич	Генеральный директор
17. ЗАО «СуперОкс»	Самойленков Сергей Владимирович	Генеральный директор
18. ООО «Т8»	Трещиков Владимир Николаевич	Генеральный директор
19. ООО «Фотек»	Пестов Владимир	Начальник отдела инвестиционной политики и координации научных исследований
20. ЗАО «НИПК «Электрон»	Элинсон Александр Моисеевич	Генеральный директор
21. ЗАО «НТЦ «Элинс»	Тикменов Василий Николаевич	Генеральный директор

**Вопросы анкеты**

Название компании \_\_\_\_\_

1. В каком году начала свою работу Ваша компания (нужно указать год создания бизнеса в целом, а не формальной регистрации конкретного юрлица): \_\_\_\_\_

2. Каков был мотив создания этого бизнеса (не более 2 вариантов):

стремление реализовать собственные изобретения;	
попытка создания рабочих мест для членов коллектива;	
стремление реализовать предпринимательские таланты;	
стремление к независимости;	
стремление заработать денег;	
желание создать компанию для последующей продажи;	
желание работать и зарабатывать в интересной с профессиональной точки зрения области;	

- другое: \_\_\_\_\_

3. Назовите ключевые этапы развития Вашей компании (не более 5):

Этап	Год начала этапа	Год завершения этапа	Общая характеристика этапа	Ключевое событие, завершившее этот этап / начавшее новый
1				
2				
3				
4				
5				

4. Оцените – приблизительно – годовой объем выручки Вашей компании на начало и конец каждого этапа (в USD):

Этап	Годовая выручка в начале этапа, USD	Годовая выручка в конце этапа, USD
1		
2	XXXXX	
3	XXXXX	
4	XXXXX	
5	XXXXX	

5. Вспомните, какие были на каждом этапе главные ограничители в развитии компании (укажите не более 3 для каждого этапа):

Ограничители развития компании	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Этап 5
1. Недостаток собственных средств для развития					
2. Невозможность получения средств из внешних источников на приемлемых условиях					
3. Недоработки в продаваемом продукте					
4. Высокая конкуренция с российскими производителями					
5. Высокая конкуренция с зарубежными производителями					
6. Плохая организация системы продаж					
7. Нехватка производственных мощностей					
8. Конфликты внутри собственников / коллектива					
9. Недостатки в организации бизнес-процессов в самой компании					
10. Сложности во взаимоотношениях с государственными органами					
Другое: _____					

6. Кто сегодня является контролирующим собственником компании:

- группа ее основателей, которые продолжают работать в компании;
- единоличный основатель, который одновременно является CEO;
- единоличный основатель, осуществляющий стратегическое управление компанией, но не являющийся CEO;
- акционеры/учредители, не работающие в компании;
- стратегический инвестор;
- портфельный инвестор.

7. Считаете ли Вы свою компанию успешной (ДА/НЕТ)? \_\_\_\_\_

8. Что для Вас является критерием успеха в бизнесе (выбрать не более 3 вариантов):

прибыльность компании	
капитализация компании	
динамика роста выручки	

доля на рынке	
уровень Ваших личных доходов	
уровень доходов членов коллектива	
удовлетворенность потребителей качеством продукции	
наличие крупных, знаковых потребителей	
наличие возможностей расширения, развития бизнеса	
воплощенные в жизнь Ваши изобретения, разработки	

- другое: \_\_\_\_\_

9. В случае положительного ответа на вопрос 7, ответьте, что Вы считаете главными факторами успеха Вашей компании (можно отметить не более 5 пунктов, проранжировав их значимость: 1 – самый важный):

оригинальные научно-технические идеи	
успешная бизнес-модель компании	
эффективная система продаж, дистрибуции	
успешная адаптация продукта для нужд потребителей	
сильная команда руководителей	
сильный коллектив разработчиков, конструкторов	
сильный отдел продаж	
наличие сильной производственной базы	
возможность получения финансирования	
наличие поддержки со стороны государства	
наличие хороших партнерских связей с крупным потребителем	
другое	

- другое (расшифруйте): \_\_\_\_\_

10. Оцените место Вашей компании среди лидеров рынка (обычно – не более 3 компаний, имеющих наибольшие доли продаж), являющегося для компании основным. Выберите 1 вариант ответа:

- наша компания является бесспорным лидером рынка;
- наша компания делит лидерскую позицию с 1-2 другими компаниями;
- наша компания пока отстает от группы лидеров, но быстро сокращает отрыв;
- наша компания занимает твердые позиции в группе «преследователей»;
- отставание нашей компании от лидеров увеличивается.



11. Ведет ли Ваша компания продажи на зарубежных рынках (ДА/НЕТ): \_\_\_\_\_

В случае положительного ответа укажите примерную долю экспорта в общем объеме выручки компании (%): \_\_\_\_\_. В т.ч.:

- на рынках стран СНГ: \_\_\_\_\_

- на рынках развитых стран: \_\_\_\_\_

- на рынках развивающихся стран (в т.ч. в Китае и странах ЮВА): \_\_\_\_\_

12. Какова Ваша инновационная стратегия сегодня (выберите 1 из вариантов):

- у нас есть успешный инновационный продукт, сейчас наша главная задача – расширять его производство и снижать себестоимость;

- у нас есть успешный инновационный продукт, сейчас наша главная задача – это улучшать его характеристики, качество, дизайн;

- у нас есть успешный инновационный продукт, сейчас наша главная задача – модифицировать его для разных типов потребителей, рынков;

- помимо успешного базового инновационного продукта мы имеем несколько других менее успешных инновационных продуктов, принципиально от него отличающихся, сейчас наша главная задача – сделать их столь же успешными, продвинуть на рынок;

- у нас есть успешный инновационный продукт, но сейчас наша главная задача – разработать принципиально новый продукт.

- другое: \_\_\_\_\_

13. Скажите, как Вы ведете разработку новых или усовершенствование существующих продуктов (выберите 1 из вариантов):

- имеется отдельное юридическое лицо, специализирующееся на разработке новых продуктов;

- имеется специальное подразделение, специализирующееся на разработке новых продуктов;

- имеется группа специалистов, в задачи которых входит разработка новых продуктов;

- под разработку нового продукта формируется отдельная проектная группа;

- у нас инновационная компания и в разработке участвует весь коллектив нашей компании;

- разработка нового продукта ведется на базе привлеченных специалистов или партнерской организации (ВУЗ, НИИ)

14. Назовите 3 ключевых новых продукта, разработанных Вашей компанией:

Продукт 1 - \_\_\_\_\_

Продукт 2 - \_\_\_\_\_

Продукт 3 - \_\_\_\_\_

Кто в компании руководил проектом по разработке этих продуктов:

	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
СЕО (руководитель компании)			
Главный конструктор			
Один из заместителей директора, на постоянной основе отвечающий за новые разработки			
Один из заместителей директора в порядке поручения			
Руководитель специального подразделения (КБ, лаборатория, НТЦ)			
Руководитель одного из линейных подразделений (отдел, департамент)			
Другой специалист (уточните, пожалуйста) _____			

15. Есть ли на Вашем предприятии недостаток квалифицированных кадров? Обведите нужный вариант ответа. Для оценки используйте шкалу от 1 до 10, где 1 - нет проблем, а 10 – есть большие проблемы, а, промежуточные цифры используйте для промежуточной оценки.

	Нет проблем									Большие проблемы
в сфере разработки новой продукции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в сфере производства продукции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в сфере маркетинга, рекламы, PR, сбыта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Какие задачи Вы ставите перед Вашей компанией на ближайшие 5 лет: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Получала ли Ваша компания какую-то поддержку от государства, в чем она выражалась и насколько была важна для развития компании:

- не получала никакой поддержки

- получала поддержку. Какую:

	Поддержка была полезна, но не оказала существенного влияния	Поддержка оказала существенную помощь в развитии	Полученная поддержка коренным образом повлияла на развитие
получала безвозвратное финансирование, гранты			
получала льготные займы			
получала субсидии (в т.ч. субсидии по процентным ставкам банков)			
получала гарантии от Гарантийных фондов			
являлась резидентом бизнес-инкубаторов, технопарков, ОЭЗ, индустриальных парков			
пользовалась льготами по налогам			
члены коллектива участвовали в бесплатных образовательных программах / программах повышения квалификации			
получала льготы по участию в выставках, деловых миссиях			
получала административную поддержку при решении вопросов в органах власти			
получала поддержку при выходе на внешний рынок, в т.ч. экспортных контрактов			
другое: _____			

18. Если бы сегодня Вы смогли привлечь инвестиции/кредит на приемлемых условиях, на какие цели Вы бы использовали эти средства (выбрать не более 3 вариантов):

расширение объемов выпуска на имеющихся мощностях;	
модернизация/оптимизация производственных мощностей;	
приобретение новых производственных мощностей;	
разработка новых модификаций выпускаемой продукции;	
разработка принципиально новых продуктов;	
развитие сбытовой сети в России;	
развитие сбытовой сети за рубежом;	

повышение зарплат в компании;	
расширение штата сотрудников;	
реклама, повышение узнаваемости бренда;	

- другое: \_\_\_\_\_

19. Считаете ли Вы, что сегодня Ваша компания сталкивается с существенными административными барьерами:

- нет, существенных барьеров нет;

- существенные барьеры есть, но мы знаем, как их преодолеть. Назовите их:

\_\_\_\_\_

- есть существенные барьеры для функционирования компании, и мы пока не нашли способ их преодолеть. Если можно, опишите, в чем они выражаются:

\_\_\_\_\_

- есть существенные барьеры для расширения, роста компании, и мы пока не нашли способ их преодолеть. Если можно, опишите, в чем они выражаются:

\_\_\_\_\_

20. Как бы Вы стали развивать свой бизнес, если бы завтра государство предоставило Вам всяческую административную поддержку и доступ к финансовым и иным ресурсам: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_