

Александр Степанов

# Зачем и как выходить на мировые рынки

На протяжении десятилетий увеличение несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) из Российской Федерации декларируется государством как важное направление развития. Это связано с необходимостью придания экономике страны большей устойчивости, выравнивания экономики отдельных регионов, устранения последствий падения спроса на внутреннем рынке. Ситуация на мировом рынке сырья, в частности на рынке углеводородов, в средне- и долгосрочной перспективе, скорее всего, будет неблагоприятной. Тем временем доля ННЭ в общей структуре экспорта России продолжает расти. Несырьевой неэнергетический экспорт имеет все возможности стать локомотивом роста как экономики страны в целом, так и ее субъектов.

В послании Федеральному собранию в 2018 году президент **Владимир Путин** отдельно остановился на необходимости в течение шести лет удвоить объем несырьевого неэнергетического экспорта до 250 млрд долларов<sup>1</sup>, а в послании 2019 года в качестве одного из приоритетов развития страны назвал «увеличение несырьевого экспорта более чем в полтора раза за шесть лет»<sup>2</sup>.

Для выполнения этой задачи государство разработало национальный проект «Международная кооперация и экспорт»<sup>3</sup>. В момент принятия он был рассчитан на шесть лет: его реализация началась 1 октября 2018 года, а

сроком завершения было определено 31 декабря 2024 года. К этому сроку в рамках нацпроекта было запланировано нарастить объем российского несырьевого и неэнергетического экспорта до 250 млрд долларов. В том числе объем экспорта продукции машиностроения должен составлять 60 млрд долларов, объем экспорта услуг к 2024 году должен достичь 100 млрд долларов, доля экспорта продукции обрабатывающей промышленности и сельхозпродукции в ВВП страны должна быть увеличена до 20%. В июле 2020 года решением президента, оформленным указом от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» сроки реализации националь-

**Общий объем несырьевого неэнергетического экспорта России по итогам 2019 года достиг 155,1 млрд долларов. Это на 0,5% больше, чем в 2018 году, который до сих пор был рекордным по объемам ННЭ в новейшей истории России**

ных проектов были расширены до 2030 года.

Общий объем несырьевого неэнергетического экспорта России по итогам 2019 года достиг 155,1 млрд долларов. Это на 0,5% больше, чем в 2018 году, который до сих пор

<sup>1</sup> Послание Президента Федеральному собранию 1 марта 2018 года. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/56957>

<sup>2</sup> Послание Президента Федеральному собранию 20 февраля 2019 года. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/messages/59863>

<sup>3</sup> Страница на официальном интернет-сайте Минпромторга России. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/projects/international/>

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕСЫРЬЕВЫХ НЕЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ТОВАРОВ

Классификация сырьевых и несырьевых товаров базируется на методике национального проекта «Международная кооперация и экспорт» с учетом разработок РЭЦ на основе российского и зарубежного опыта подобных классификаций.

Несырьевые неэнергетические товары делятся на три группы по степени передела (нижние, средние и верхние переделы). К несырьевой продукции верхних переделов отнесены главным образом готовые товары, представляющие собой результат глубокой переработки исходных материалов: продукция машиностроения, фармацевтическая продукция, бытовая химия, одежда, обувь, мебель, игрушки, полиграфия, многие продукты питания (консервы, кондитерские и мучные изделия, сыры и др.). Сюда также входят некоторые высокотехнологичные материалы и промежуточные продукты, такие как радиоактивные соединения и компоненты лекарств.

*Источник: Российский экспортный центр*

был рекордным по объемам ННЭ в новейшей истории России<sup>4</sup>.

Стоит отметить, что в течение 2010-х годов кроме собственно повышения доли ННЭ в общем экспорте товаров и услуг из России появились и другие изменения в структуре экспорта. В экспорте несырьевых неэнергетических товаров, по данным на 2016 год, «доля товаров средних и верхних переделов,

включая высокотехнологичные изделия, приближается к 60%, в абсолютном выражении экспорт соответствующей продукции достиг 78 млрд долларов в 2017 году, то есть увеличился на 20% к 2016 году. В российском экспорте услуг в 2000-х годах вдвое повысилась доля аналитической группы «высокотехнологичные и интеллектуальные услуги» (по методологии ВABT) — до 30% в 2015–2017 гг.»<sup>5</sup>.

## ЭКСПОРТ СРЕДНИХ КОМПАНИЙ

По мнению ряда исследователей и экспертов, сегодня одним из наиболее важных локомотивов роста экспорта являются средние компании. Это фирмы, которые уже в достаточной степени развернулись на внутреннем рынке, однако многие из них еще не вышли за рубеж либо доля экспорта в их выручке невелика. Именно на них прежде всего должна работать национальная система поддержки экспорта<sup>6</sup>.

К сожалению, в публикациях, как правило, не выделяются именно средние компании — они объединяются в рассмотрении с малыми в рамках категории субъектов малого и среднего предпринимательства. Однако ряд исследователей выделяют отдельную группу средних быстрорастущих компаний (например, к ним относятся компании рейтинга «ТехУспех»), которые имеют ряд особенностей в отношении экспортного поведения:

- «демонстрируют более высокую экспортную активность;
- основную роль в их развитии играют продажи на внутреннем рынке;

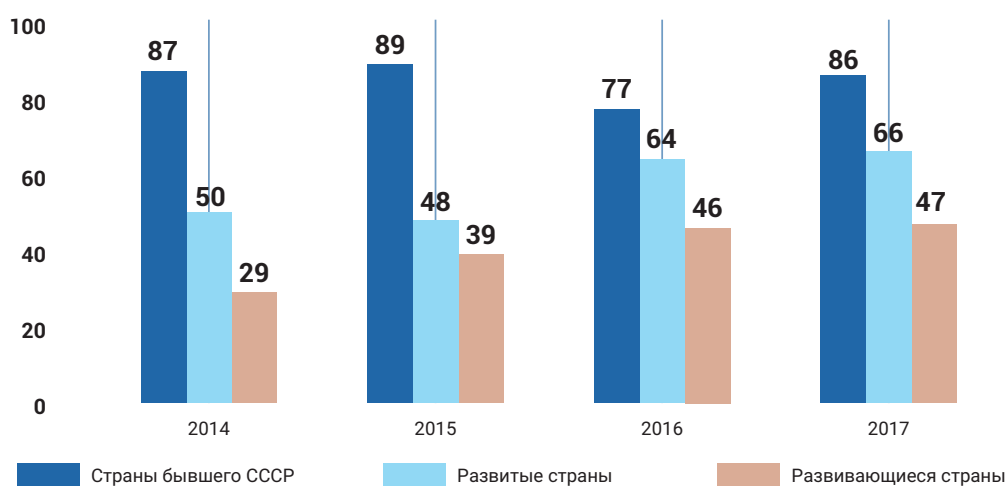
- специфика географии экспорта быстрорастущих компаний, состоящая в большей по сравнению с другими МСП ориентации на рынки дальнего зарубежья, прежде всего стран Азии;
- в период действия санкционных ограничений быстрорастущие фирмы чаще других МСП выходили на новые для себя страновые рынки, причем основным направлением их экспортной экспансии было дальнейшее зарубежье;
- наличие положительной связи между экспортной деятельностью МСП, включая быстрорастущие, и использованием цифровых технологий;
- более высокий уровень производительности труда на предприятиях-экспортерах;
- меньшая относительно других МСП зависимость быстрорастущих фирм от импорта технологий и большая заинтересованность во внедрении собственных разработок;

<sup>4</sup> Развитие несырьевого неэнергетического экспорта России в 2019 г. URL: [https://www.exportcenter.ru/international\\_markets/russian\\_exports/](https://www.exportcenter.ru/international_markets/russian_exports/)

<sup>5</sup> Спартак А. Н., Кнобель А. Ю., Флегонтова Т. А. и др. Перспективы наращивания российского несырьевого экспорта. С. 7. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/69a/69a4bb385096875672f351c264f09f97.pdf>

<sup>6</sup> Спартак А. Н., Кнобель А. Ю., Флегонтова Т. А. и др. Перспективы наращивания российского несырьевого экспорта. С. 7. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/69a/69a4bb385096875672f351c264f09f97.pdf>; Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22.

**ГРАФИК 1. ДИНАМИКА ДОЛЕЙ РЕГИОНОВ ЭКСПОРТА ДЛЯ КОМПАНИЙ-ЭКСПОРТЕРОВ (81 КОМПАНИЯ РЕЙТИНГА «ТЕХУСПЕХ») С РАЗБИВКОЙ ПО ГОДАМ ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСОВ (% от числа экспортеров)**



Источник: Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22

- принимаемые меры государственной поддержки слабо ориентированы на небольшие компании и мало способствуют росту фирм и развитию экспорта<sup>7</sup>.

Эта группа компаний чрезвычайно важна для экономики. В разделе доклада бизнес-омбудсмена **Бориса Титова**, посвященного таким компаниям, подчеркивается, что «именно частные высокотехнологичные компании обеспечивают наибольшие темпы экономического роста, создают новые высокооплачиваемые рабочие места, обеспечивают повышение качества жизни граждан, составляют существенную долю несырьевого экспорта»<sup>8</sup>. В статье, опубликованной в журнале «Вопросы экономики» и предлагающей портрет быстрорастущих средних технологических компаний, приводится обзор исследований о таких компаниях и констатируется, что «...большинство специалистов сегодня признают средние быстрорастущие компании важной частью национальных экономик»<sup>9</sup>.

По данным одного из исследований, несмотря на приоритетность российского рынка, абсолютное большинство таких компаний (почти три четверти) уже работают на

внешних рынках. Что касается остальных компаний, то большинство из них собирались выйти на экспорт в следующие пять лет. Однако доля экспорта в общей выручке компаний все еще была не очень велика и в среднем составляла 10%<sup>10</sup>.

**«Именно частные высокотехнологичные компании обеспечивают наибольшие темпы экономического роста, создают новые высокооплачиваемые рабочие места, обеспечивают повышение качества жизни граждан, составляют существенную долю несырьевого экспорта»**

Однако эти компании активно наращивают экспорт, причем стремятся выходить на рынки не только ближнего зарубежья, но и развитых стран (график 1).

На развитых рынках эти компании зачастую действуют на основе N-образной стратегии: «участвовать — выходить — участвовать снова, но на более высоких этапах

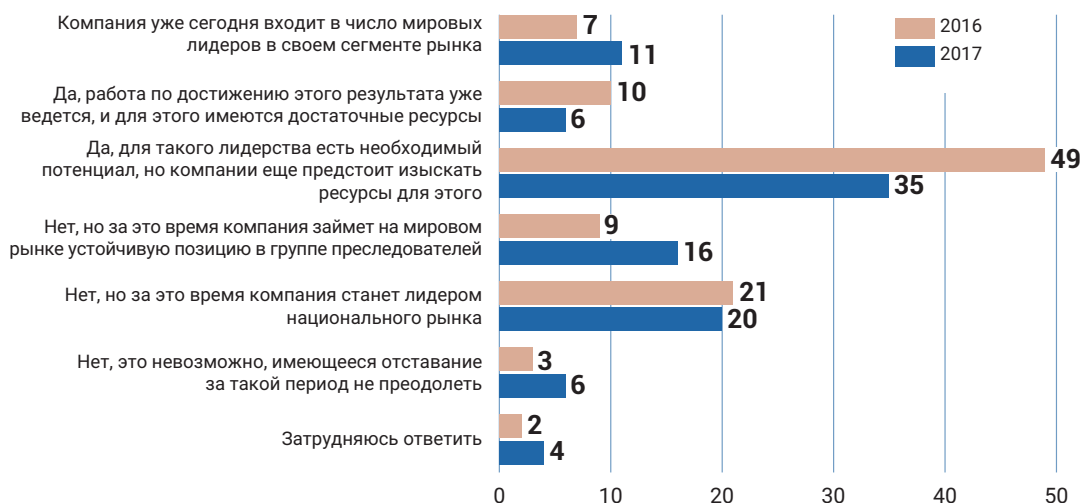
<sup>7</sup> Кузык М. Г., Симачев Ю. В., Федюнина А. А. Специфика участия в международной торговле малых и средних быстрорастущих фирм, возможные следствия для государственной политики // Журнал новой экономической ассоциации. 2020. № 6. С. 208–218.

<sup>8</sup> Проблемы регулирования и правоприменительной практики, сдерживающие развитие высокотехнологичных компаний в Российской Федерации // Доклад Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей о результатах деятельности в 2019 году. С. 4. URL: [http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad\\_2020.html](http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad_2020.html)

<sup>9</sup> Медовников Д. С., Розмирович С. Д., Оганесян Т. К. Кандидаты в чемпионы: средние быстрорастущие компании и программы их поддержки // Вопросы экономики. 2016. № 9. С. 50–66.

<sup>10</sup> Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22.

**ГРАФИК 2. СРАВНЕНИЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОТВЕТОВ НА ВОПРОС «СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ ВОЗМОЖНЫМ, ЧТОБЫ В ТЕЧЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ПЯТИ ЛЕТ НА КЛЮЧЕВОМ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ СЕГМЕНТЕ РЫНКА ОНА ВОШЛА В ГРУППУ МИРОВЫХ ЛИДЕРОВ?» В ОПРОСАХ 2016 И 2017 ГГ.**  
(% от всех опрошенных компаний)



Источник: Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22

глобальных цепочек добавленной стоимости (ГЦДС)»<sup>11</sup>. Это наблюдение приводится в докладе авторства группы сотрудников Высшей школы экономики под руководством Ю. В. Симачева. Такая стратегия «предполагает, что в отрасли накапливаются внешние знания, происходит технологическая модернизация при повышении автономности от иностранных партнеров, а интеграция с глобальными игроками осуществляется уже на более высоких участках глобальных ЦДС. Нелинейная модель при определенной привлекательности является в то же время весьма чувствительной к дефициту квалифицированных специалистов и технологических знаний»<sup>12</sup>.

Компании этой когорты — уверенные в себе и активные экспортеры, стремящиеся к

**Компании этой когорты — уверенные в себе и активные экспортеры, стремящиеся к мировому лидерству и чувствующие в себе силы для завоевания для себя места среди лидеров рынков**

мировому лидерству и чувствующие в себе силы для завоевания места среди лидеров рынков (график 2).

К этой категории — быстрорастущих средних (технологических) компаний — относятся и рассмотренные в настоящем сборнике компании. Имеющиеся у них лучшие практики и полученные ими уроки могут быть до определенной степени экстраполированы на весь пул подобных компаний.

## УРОКИ ЧЕМПИОНОВ

Исходя из анализа углубленных интервью с собственниками и топ-менеджерами средних технологических компаний, проведенных в ходе подготовки кейсов, а также из материалов, накопленных авторами в ходе мониторинга развития компаний приоритетного проекта Минэкономразвития России «Национальные чемпионы», можно сформулировать ряд уроков и лучших практик экспортной деятельности для российских компаний, относящихся к той же категории. Безусловно, эти обобщения

не могут претендовать на всеохватность, тем не менее, по мнению ряда внешних экспертов, приводимые ниже уроки и лучшие практики не уникальны и способны помочь будущим экспортерам в выстраивании стратегий выхода на внешние рынки.

### 1. Логистика

Создаваемые за рубежом новые подразделения, производственные площадки и центры разработки должны по возможно-

<sup>11</sup> Россия в глобальном производстве [Текст]: докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.), А. А. Федюнина, М. Г. Кузык и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. С. 128–129.

<sup>12</sup> Там же.

сти удовлетворять по меньшей мере двум критериям:

- а) близость к основным рынкам и (или) удобство логистической деятельности.

В частности, первые же продажи компании «Промет» с завода в Болгарии показали, что с точки зрения логистики локацию своей европейской производственной площадки компания выбрала неудачно: завод в Болгарии находится на значительном удалении от основных страновых рынков сбыта сейфов — Германии, Великобритании, Нидерландов и скандинавских стран. Как сейчас говорят в компании, нужно было строить завод либо в Чехии, либо в Польше.

- б) сокращение времени, необходимого для командировок топ-менеджеров и ключевых сотрудников на место, где располагается зарубежное подразделение.

**Командировка в Триест обычно требовала трех дней, а производственная площадка в Финляндии расположена в 300 км от петербургской штаб-квартиры компании, поэтому удается уложиться в один день**

Исполнительный директор компании «Аргус-Спектр» Михаил Левчук сравнивает ситуации с поездками в итальянский Триест (где завод компании находился до 2017 года) и в финскую Савонлинну. Командировка в Триест обычно требовала трех дней, а производственная площадка в Финляндии расположена в 300 км от петербургской штаб-квартиры компании, поэтому удается уложиться в один день: «Наевшись этой истории с перелетами и четко понимая, что на первом этапе необходимо физическое присутствие на площадке, мы выбирали так, чтобы можно было съездить одним днем. У нас это получается. Я выезжаю в шесть утра на поезде, переезжаю границу, проходя все таможенные формальности в поезде, там сажусь на машину, два часа до площадки, в одиннадцать утра я там. Работаю и вечером обратным поездом выезжаю в Питер».

## *2. Последовательность действий*

В этой сфере нет универсальных решений, так как последовательность действий зависит от отрасли и других особенностей каждой конкретной компании. Однако можно выделить следующие рекомендации:

- а) оценить, насколько подходит продукция (особенно высокотехнологичная) для каждого конкретного рынка, прежде

чем начинать продажи. Такая ошибка имела место в истории «Аргус-Спектра», который начал экспансию с создания центра продаж, а не центра разработки, не поняв, по признанию руководства компании, что высокотехнологичная продукция должна быть доработана для конкретного рынка. Однако в дальнейшем «Аргус-Спектр» успешно реализовал описанную выше N-образную стратегию выхода на новые рынки и, более того, продемонстрировал фактически идеальный кейс включения в глобальные цепочки добавленной стоимости (подробнее см. кейс «Аргус, который не стал ждать»). В компании сделали выбор в пользу производства и продаж на зарубежных рынках не законченных решений, как в России, а элементов для систем следующего этапа;

- б) оценить возможности различных вариантов развития продаж на рынках: через локальных дистрибьюторов или напрямую потребителям. Риски заключаются в том, что дистрибьютор не всегда сможет достаточно хорошо освоить технические вопросы, связанные со сложным продуктом, а также не всегда сможет выделять достаточно ресурсов на развитие продаж новой иностранной компании, доля которой на рынке еще мала, а сами рынки с продукцией компании не знакомы. Обратная ситуация предполагает необходимость разворачивания сервисной сети, найма и обучения консультантов и специалистов по ремонту и обслуживанию, что требует значительных постоянных издержек. Практика в этом отношении весьма различна и подтверждает, что выбор модели продаж зависит от различных факторов, связанных с компанией и ее продукцией (график 3);
- в) адекватно посмотреть на реальные перспективы сбыта в случае планов постройки или приобретения производства в зарубежной стране. Возможно, иногда имеет смысл первоначально познакомить рынок с продукцией и начать продажи с производств, расположенных в России, и только после достижения определенного уровня продаж дать старт строительству производства за рубежом. В частности, такую ошибку совершила компания «Промет»: «Первым делом построили в Европе собственный завод по производству сейфов, то есть начали раз-

**ГРАФИК 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ КОМПАНИЙ РЕЙТИНГА «ТЕХУСПЕХ» НА ВОПРОС «УКАЖИТЕ, КАКИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ВАШЕЙ КОМПАНИЕЙ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ» (% от всех экспортеров)**



Источник: Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22

вивать производственные мощности до того, как выстроили рынок. Продаж в Европе у нас на тот момент не было, но мы почему-то были уверены, что мы обязательно продадим. И мы решили сразу построить завод».

### 3. Адаптация продукции под конкретные рынки

В «Аргус-Спектре» отмечают, что нужно непременно учесть и сертификационные требования, то есть требования стандартов, и привычки клиентов. «Очень многие привычки клиентов трудно переводятся с одного языка на другой. То есть то, что кажется естественным для инженера в Триесте, совершенно неестественно для инженера в Санкт-Петербурге», — рассказали в компании.

Компания «Промет» при неудачной попытке выйти на рынок США не учла, что в этой стране сейф должен иметь такую геометрию, чтобы в него было удобно укладывать пачки долларов, имеющие конкретный размер.

Важность адаптации понимают и в «Протон-Электротексе», где отмечают, что «главное для успеха на рынке силовой электроники — понять, как наши компетенции могут использовать заказчики, и обучить их этому». «Протон-Электротекс» постоянно занимается кастомизацией выпускаемой продукции, адаптируя ее под потребности клиентов. Это позволяет компании оперативно откликаться на требования рынка и конкретных партнеров.

### 4. Экспорт как драйвер развития бизнеса

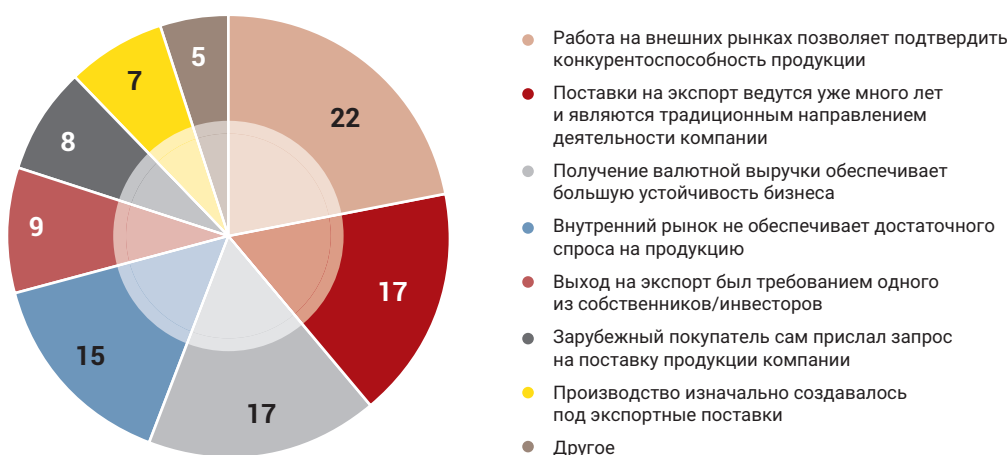
Зачастую выход на экспорт — шаг, который ощущается бизнесом как необходимость для сохранения конкурентоспособности.

Об этом говорят проинтервьюированные нами предприниматели. Для компании «Аргус-Спектр» выход на экспорт стал фактически единственным адекватным и своевременным шагом в конкуренции с сильными транснациональными компаниями и с активным азиатским бизнесом.

Существуют отрасли, в которых российский рынок отстает, и в этой ситуации именно развитие экспортных продаж может дать необходимые стимулы для освоения новых технологий, совершенствования ключевых бизнес-процессов и превращения российского производителя в игрока мирового уровня

Существуют отрасли, в которых российский рынок отстает, и в этой ситуации именно развитие экспортных продаж может дать необходимые стимулы для освоения новых технологий, совершенствования ключевых бизнес-процессов и превращения российского производителя в игрока мирового уровня. Это подтверждает опыт компании «Промет»: «При попытке продать на внешний рынок ты очень быстро набираешь новые знания и компетенции. Потому что там

**ГРАФИК 4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОС  
«В ЧЕМ СОСТОЯТ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ МОТИВЫ ВЫХОДА НА ЭКСПОРТ?»**  
(наиболее приоритетный мотив, % от числа ответивших компаний-экспортеров)



Источник: Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22

ты попадаешь в условия «чистой конкуренции» — ты вынужден конкурировать со всем миром и на чужой территории, где тебя никто не ждет и где тебе совсем не рады. Работая там, ты получаешь удивительный эффект здесь: на своем домашнем рынке ты начинаешь быстро обгонять конкурентов. За счет того, что ты больше знаешь, больше вкладываешь в НИОКР, вынужден применять лучшие технологии, ты делаешь себестоимость ниже. Тем, кто работает только здесь, это все просто не нужно».

О полезности жесткой конкуренции с крупными компаниями по производству силовой электроники — Infineon, Semikron, ABB Semiconductors, International Rectifier и с поддерживаемыми государством быстрорастущими китайскими компаниями — говорят и в компании «Протон-Электротекс». Ориентация на экспорт, отмечают в этой компании, потребовала «активного изживания комплекса провинциальности». Специалисты, технические, коммерческие службы компании участвуют в выставках, в переговорах, что позволяет им «погружаться в контекст».

Стремление подтвердить конкурентоспособность в целом довольно распространенная мотивация среди средних инновационно активных компаний. В частности, этот мотив вышел на первое место в опросе, проведенном исследователями ВШЭ<sup>13</sup>. (график 4).

Экспорт также позволяет осуществлять трансфер передовых технологий и выращивать вокруг компании среду поставщиков, которые смогут эти технологии освоить и применять.

#### 5. Важность сертификации

Работа на зарубежных рынках требует серьезного и системного подхода к сертификации продукции. Эта сфера довольно сильно отстает в России, где пока силен формальный подход к сертификации, что влечет за собой необходимость приобретать необходимые компетенции на зарубежных рынках.

**«Предприниматели — экспортеры высокотехнологичной продукции отмечают сложности с выходом на иностранные рынки — в частности, сложные и дорогие системы сертификации, недостаточное содействие со стороны российских торговых представительств за рубежом, отсутствие двух- и многосторонних соглашений с большинством стран об упрощенном доступе на рынки»**

Об этой проблеме в своих публикациях и выступлениях много говорит Михаил Левчук из «Аргус-Спектра». Он отмечает, что без сертификата уважаемого центра по сертификации успеха не будет. Поэтому важно выбрать центр, соответствующий амбициям компании. Сертификация плотно смыкается с вопросами технологической конкуренции и технологической политики на разных зарубежных рынках. Эти вопросы находят свое отражение в тех или иных стандартах и процедурах сертификации.

<sup>13</sup> Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22.

Несколько проще в этом отношении может быть ситуация у компаний, чья продукция не подлежит обязательной сертификации, однако и здесь, как правило, требуется сертификация менеджмента качества по стандартам ISO. Наличие такого сертификата на зарубежных рынках подразумевается автоматически, отмечают в «Протон-Электротексе».

В вопросах сертификации, безусловно, предпринимателям могло бы помочь государство. Об этом говорит предпринимательское сообщество, эта тема была специально отмечена в докладе уполномоченного по правам предпринимателей Бориса Титова президенту России: «Предприниматели — экспортеры высокотехнологичной продукции отмечают сложности с выходом на иностранные рынки — в частности, сложные и дорогие системы сертификации, недостаточное содействие со стороны российских торговых представительств за рубежом, отсутствие двух- и многосторонних соглашений с большинством стран об упрощенном доступе на рынки»<sup>14</sup>.

## ЭКСПОРТ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Мы не могли обойти вниманием и последние события, связанные с пандемией. Как ограничения, с ней связанные, повлияли на экспорт и планы зарубежной экспансии быстрорастущих средних технологических компаний?

Летом 2020 года Ассоциация быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы» провела блиц-опрос компаний, входящих в ее состав, а также компаний бывшего одноименного приоритетного проекта<sup>16</sup> Минэкономразвития России относительно ситуации с экспортными продажами и планов в условиях пандемии COVID-19. Были получены ответы 17 компаний.

Эти ответы позволяют выдвинуть гипотезу, что российские средние технологические частные компании по-прежнему обладают следующими характеристиками:

- способность расти прежними темпами или незначительно снижать темпы роста в условиях неблагоприятной конъюнктуры рынков;
- значительный запас устойчивости (ве-

### 6. Роль отраслевых ассоциаций

Например, компания «Промет» является членом двух европейских отраслевых ассоциаций, ESSA и EUROSAFE, и благодаря этому, по словам руководства компании, имеет доступ к актуальным сведениям о новейших методах и способах атак на сейфы и усиливает свой продукт с учетом этой информации.

Кроме того, ряд существующих в России ассоциаций, например Ассоциация быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы» предлагают своим участникам различные виды активностей, направленных на облегчение использования мер господдержки при выходе на экспорт, проводят обучающие мероприятия и встречи по обмену опытом.

В когорте наиболее активных в экспортной деятельности компаний рейтинга «ТехУспех», опрошенных исследователями из НИУ ВШЭ, 28% являются членами международных ассоциаций. Как отмечают авторы, «для относительно небольших компаний, каковыми является большинство участников опроса, как нам представляется, это достаточно серьезная доля»<sup>15</sup>.

роютно, за счет технологических компетенций и обусловленных страновой принадлежностью ценовых преимуществ);

- растущий, но все еще недостаточный (по сравнению с крупным бизнесом) охват инструментами господдержки.

Рассмотрим обобщенные результаты опроса чуть подробнее:

Только 7% компаний ощутили снижение динамики экспорта (график 5). Большинство или растет даже более активно, чем до пандемии (20%), или немного потеряли темп, но не тренд роста (40%), или вовсе не ощутили изменений (33%).

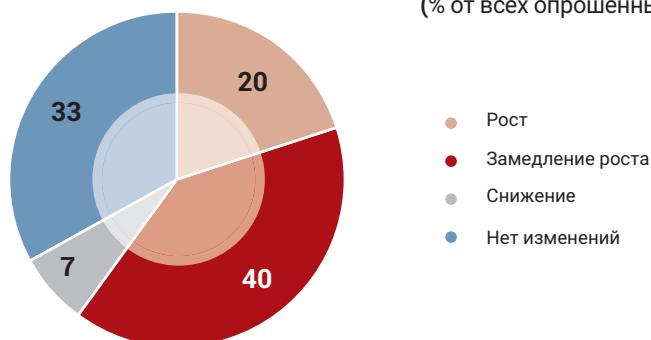
Одна из опрошенных компаний, работающая в сфере ИТ, отметила: «В первой половине года динамика экспорта замедлилась. Было заметно разделение по территориальной принадлежности в зависимости от распространения эпидемии». Другая компания свидетельствует: «У зарубежных партнеров все по-разному. Все зависит от региона. Где-то шок и затишье, где-то почти ничего не менялось». В то же время выросла экспорт-

<sup>14</sup> Проблемы регулирования и правоприменительной практики, сдерживающие развитие высокотехнологичных компаний в Российской Федерации // Доклад Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей о результатах деятельности в 2019 году. URL: [http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad\\_2020.html](http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad_2020.html)

<sup>15</sup> Медовников Д. С., Розмирович С. Д. Экспортируй и меняйся: ключевые задачи быстрорастущих технологических компаний в России. // Мир новой экономики. 2019. № 2. С. 6–22.

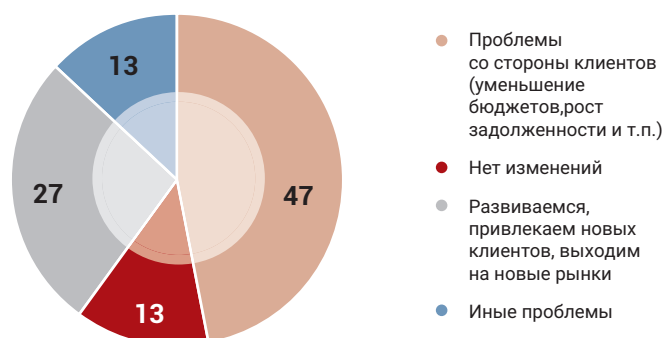
<sup>16</sup> Полное название проекта — «Поддержка частных высокотехнологических компаний-лидеров» («Национальные чемпионы»).

**ГРАФИК 5. ОЦЕНКА КОМПАНИЯМИ ДИНАМИКИ ЭКСПОРТА В 1-Й ПОЛОВИНЕ 2020 Г.**  
(% от всех опрошенных компаний)



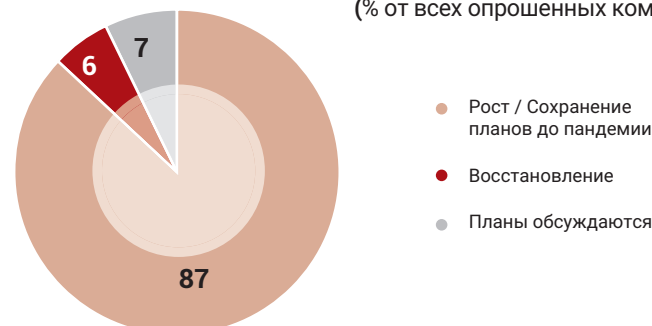
Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

**ГРАФИК 6. ИЗМЕНЕНИЯ В ПОДХОДАХ КОМПАНИИ К РАБОТЕ НА ВНЕШНИХ РЫНКАХ ИЛИ В ПОВЕДЕНИИ ЕЕ ЗАРУБЕЖНЫХ ПАРТНЕРОВ В 2020 Г.** (% от всех опрошенных компаний)



Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

**ГРАФИК 7. ПЛАНЫ КОМПАНИИ ПО ЭКСПОРТУ ДО КОНЦА 2020 Г. И НА 2021 Г.**  
(% от всех опрошенных компаний)



Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

ная выручка у компании из фармотрасли и, например, у компании — производителя нагревательных кабелей и систем электрообогрева.

Чуть менее половины компаний ощутили более осторожное отношение своих клиентов к планированию закупок и сотрудничества, в том числе сокращение бюджетов, возникновение дебиторской задолженности и т. д. (график 6). Однако почти треть компаний отмечают, что стараются сделать клиентам предложения, которые подойдут им в новых условиях. Сама по себе пандемия в некоторых случаях способствовала развитию. Как

**Подавляющее большинство компаний оптимистически смотрят на перспективы экспорта в 2020 и 2021 годах. 87% планируют либо значительный (10–20% и выше) рост, либо ввод новых мощностей, либо вывод на рынок новых продуктов, а также выход на новые рынки**

сообщает компания — производитель медоборудования, «...мы перевели все, что можно, в онлайн, что неожиданно привело к увеличению аудитории и появлению новых интерес-

**ГРАФИК 8. ИНСТРУМЕНТЫ ГОСПОДДЕРЖКИ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ИЛИ ПЛАНИРУЮТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ КОМПАНИИ (ОДНА КОМПАНИЯ МОГЛА ДАТЬ БОЛЕЕ ОДНОГО ОТВЕТА)**  
(% от всех опрошенных компаний)



Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

**ГРАФИК 9. ИНСТРУМЕНТЫ ГОСПОДДЕРЖКИ, КОТОРЫХ НЕ ХВАТАЕТ КОМПАНИЯМ (ОДНА КОМПАНИЯ МОГЛА ДАТЬ БОЛЕЕ ОДНОГО ОТВЕТА)**  
(% от всех опрошенных компаний)



Источник: Опрос Ассоциации быстрорастущих технологических компаний «Национальные чемпионы», август 2020 г.

ных форматов; в целом мы успели во многом адаптироваться».

Подавляющее большинство компаний оптимистически смотрят на перспективы экспорта в 2020 и 2021 годах. 87% планируют либо значительный (10–20% и выше) рост, либо ввод новых мощностей, либо вывод на рынок новых продуктов, а также выход на новые рынки (график 7). Например, одна из компаний планирует «увеличить долю экспортной выручки до 20% от общей выручки компании в 2020 году и до 30% в 2021 году за счет увеличения присутствия в регионах Латинской Америки, Азии, Ближнего Востока» (по итогам 2019 г. доля экспорта в выручке этой компании составляла 11%).

В вопросах, касающихся господдержки, среди принявших участие в опросе компаний (а это наиболее развитые в отношении управленческих и GR-практик фирмы) мы видим некоторые отличия от быстрорастущих ком-

паний в целом (график 8). В частности, в исследовании под редакцией Ю. В. Симачева отмечалось, что «быстрорастущие фирмы хотя и несколько чаще других МСП становились бенефициарами государственной поддержки в какой-либо форме (включая организационную) — 27 против 23% по всем малым и средним фирмам выборки, но все же кардинально уступают в данном отношении наиболее крупным компаниям (с более чем тысячей работников), почти две трети из которых являлись получателями поддержки»<sup>17</sup>.

По проведенному же опросу видно, что только 26% компаний не используют господдержку в настоящий момент. Многие из них очень конкретно описывают меры поддержки, которые им требуются для развития и продвижения экспортной деятельности (график 9).

Статья подготовлена при участии Дана Медовникова и Станислава Розмировича.

<sup>17</sup> Россия в глобальном производстве [Текст]: докл. к XXI Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2020 г. / Ю. В. Симачев (рук. авт. кол.), А. А. Федюнина, М. Г. Кузык и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020.