

УДК 339.13

**Юданов А. Ю.**, докт. экон. наук, профессор Финансовой академии при Правительстве РФ, г. Москва, yudanov@yandex.ru

## ПОКОРИТЕЛИ «ГОЛУБЫХ ОКЕАНОВ» (ФИРМЫ-«ГАЗЕЛИ» В РОССИИ)



*В данной статье рассматривается феномен фирм-«газелей» (компаний, демонстрирующих быстрый и постоянный рост в течение продолжительного периода времени). Автор раскрывает особенности их развития и причины отклонений от общих тенденций, сложившихся в аналогичных компаниях в развитых экономиках.*

*В статье содержатся конкретные примеры, которые по результатам анкетирования предпринимателей выявляют причины экспоненциального роста фирм-«газелей».*

**Ключевые слова:** свободные рыночные ниши, динамика развития фирм, предпринимательский потенциал, скрытые возможности динамичного развития, экспоненциальный рост.

### Введение

Практики и теоретики конкуренции давно едины во мнении: один из надежнейших способов одержать победу в конкурентной борьбе состоит в том, чтобы вовсе не вступать в нее. Достаточно найти или создать нишу, в которой нет других производителей, и сложнейшие проблемы соперничества окажутся решенными наиболее радикальным образом. Периодически печатаются статьи и книги, подробно инструктирующие, как достичь этого состояния. А относительно недавний русский перевод одной из них<sup>1</sup> обогатил лексикон отечественных экономистов термином «голубой океан» — так в книге были названы свободные рыночные ниши.

До последнего времени слабой стороной этого разумного подхода являлось отсутствие эмпирической базы исследования. То есть фактическая база была, но состояла она из произвольных примеров, полю-

бившихся тому или иному автору корпораций. Можно ли объективно выделить группу фирм-покорителей «голубых океанов» и изучить свойственные им черты? В последние годы накапливается все больше доказательств того, что успешное освоение свободных ниш является конституирующей особенностью быстрорастущих фирм-«газелей».

### 1. Фирмы-«газели» в мире

Понятие «газель» было предложено в 80-ые годы XX в. американским экономистом Д. Берчем<sup>2</sup>. По заказу Департамента торговли США он изучал узкоприкладной вопрос — влияние перемещения фирм из штата в штат на уровень занятости. Решить эту проблему оказалось возможным, отслеживая индивидуальные траектории роста большого числа фирм. Это крайне тру-

<sup>1</sup> Чан Ким, Моборн, 2005.

<sup>2</sup> Birch, 1987; Birch and Medoff, 1994.

доемкая работа, сложность которой до сих пор сдерживает аналогичные эмпирические исследования.

Методика Д. Берча, во многом заложившая основы современных подходов к популяционной динамике фирм, дала незапланированный результат, отодвинувший на второй план первоначальные цели исследования. Было установлено, что большинство действующих в экономике крупных компаний («слоны», по Берчу), равно как и подавляющая часть мелких фирм («мыши»), растут крайне медленно и вносят минимальный вклад в увеличение занятости и в рост ВВП.

Однако существует небольшая группа фирм, которая отличается высокой динамичностью и устойчивостью роста. Д. Берч присвоил им ставшее позднее общеупотребительным название «газели», подчеркнув этим сходство данного типа фирм с животным, которое не только может развивать высокую скорость, но, в отличие от гепарда, способно ее поддерживать на стайерских дистанциях.

Фирмы-«газели» растут и быстро, и долго. Подавляющее большинство этих фирм относится к малому и среднему бизнесу, однако, не размер, а именно устойчивый быстрый рост является конституирующим признаком «газелей». Обычно начиная как малые фирмы, они за короткий срок превращаются в средние, а порой и в крупные предприятия, не теряя при этом динамики развития. По первоначальным оценкам Д. Берча<sup>3</sup>, «газели», составляя всего 4% от общего числа фирм, в 1988–1992 гг. создали в США примерно 70% (!) новых рабочих мест.

Легко заметить, что непропорционально большой вклад горстки фирм-«газелей» в общеэкономический рост хорошо согласуется с так называемым законом Парето, согласно которому ключевую роль в поведении нелинейных, многофакторных систем, как правило, играют не все, а лишь неболь-

шое число высокопроизводительных факторов. Существование «газелей» означает, что «энергия роста» страны не распределена равномерно среди многочисленных хозяйствующих субъектов, а сконцентрирована в числе фирм, играющих роль «моторов» рыночной экономики.

Выявление особого типа фирм, имеющих исключительное значение для развития национальной экономики, не могло не привлечь к себе пристального внимания ученых, политиков и представителей деловых кругов. Неудивительно, что исследования «газелей» быстро приобрели интернациональный характер. Несмотря на заметную критику<sup>4</sup>, выводы Д. Берча нашли множество подтверждений<sup>5</sup>. А сам он в 1996 г. получил престижную шведскую премию НУТЕК (NUTEK Award), которую часто сравнивают с Нобелевской премией для исследователей предпринимательства<sup>6</sup>.

Даже когда оценка влияния «газелей» оказывалась ниже берчевской, она была весьма высокой. Например, в Великобритании «газелями» оказалось 4% исследованных фирм, они создали 50% новых рабочих мест<sup>7</sup>. В Финляндии<sup>8</sup> вклад 1% фирм-«газелей» составил только 40% от общего увеличения занятости. В новейшем полном обзоре литературы, посвященной «газелям», отмечается: «В сравнении с не демонстрирующими скоростного роста компаниями, немногочисленные быстрорастущие фирмы генерируют непропорционально большую часть совокупного чистого прироста заня-

<sup>3</sup> Birch and Medoff, 1994.

<sup>4</sup> См., например (Davis at al., 1996).

<sup>5</sup> Kirchoff, 1994; Audretsch, 2002; Delmar, Davidsson and Gartner 2003; GEM, 2005; GEM, 2007; Europe INNOVA Gazelles Innovation Panel, 2008; Acs, Parsons and Tracy, 2008.

<sup>6</sup> Поскольку эта премия малоизвестна в России, следует отметить, что среди других ее лауреатов были такие выдающиеся экономисты, как Израэль М. Кирцнер и Вильям Дж. Бомоль.

<sup>7</sup> Storey, 1994.

<sup>8</sup> См.: Autio, Arenius, & Wallenius, 2000.

тости. Это — однозначный вывод (*a clear-cut result*). Все исследования свидетельствуют, что «газели» создают большую часть прироста занятости, или весь этот прирост, или даже больше, чем весь прирост (в случае, когда суммарная занятость всех фирм «негазелей» сокращается)<sup>9</sup>.

В количественном отношении влияние «газелей» на экономику оценивается современными исследователями достаточно широким коридором значений, не оставляющим, однако, ни малейших сомнений в большой, порой решающей значимости этого феномена. В частности, в материалах исследовательской группы ЕС (2008 г.) говорится: «Наиболее цитируемые исследования демонстрируют, что в каждой новой когорте фирм от 3 до 10% компаний дают 50–80% общего экономического воздействия (*aggregate economic impact*), производимого данной когортой за время ее существования»<sup>10</sup>.

Есть ли «газели» в современной экономике России? Несмотря на очевидную теоретическую и практическую значимость этого вопроса, ответа на него до последнего времени не было не только применительно к нашей стране, но и к другим постсоциалистическим странам. В упоминавшемся новейшем обзоре литературы<sup>11</sup> за всю историю исследования «газелей» среди нескольких тысяч научных статей зафиксировано лишь 20 эмпирических работ. Причем последние относились только к 11 развитым рыночным экономикам. Лишь А. К. Кантарбаева (Казахстан)<sup>12</sup> теоретически — без эмпирических данных — предположила, что в переходной экономике роль «газелей» должна быть особенно велика. По ее мнению, в обстановке радикальных изменений особенно эффективны должны быть именно фирмы этого типа.

Эмпирические исследования «газелей» в России были начаты автором настоящей статьи и его коллегами из Финансовой академии при Правительстве РФ (Москва)<sup>13</sup> в 2003 г. в форме *case studies* наиболее успешных фирм пищевой и фармацевтической промышленности, банковского сектора и сектора высоких технологий. В рамках этой работы было выявлено около 60 «газелей»<sup>14</sup>. Параллельно исследования успешных компаний российского среднего бизнеса велись в журнале «Эксперт» в рамках проекта «Неизвестный русский бизнес»<sup>15</sup>. В 2007 г. обе группы перешли к тесной координации усилий<sup>16</sup>, что позволило впервые оценить значимость феномена «газелей» для национальной экономики.

В нашем распоряжении находилась официальная статистическая информация за 1999–2006 гг. обо всех российских предприятиях (17 тыс. фирм), имевших в 2006 г. выручку свыше 10 млн долл. и существовавших к этому моменту не менее 3-х лет. Другая официальная, но не полностью сопоставимая с первой, база охватывала данные о 25 тыс. предприятий за 2003–2007 гг.<sup>17</sup> Сведения о каждой фирме включали выручку, основные средства, внеоборотные активы, дебиторскую и кредиторскую задолженность, расходы на НИОКР, а также прибыль. Существенным недостатком использованных баз данных было и остается отсутствие в них сведений о численности занятых на предприятиях.

Итак, в сфере исследования оказалось подавляющее большинство крупных и сред-

<sup>9</sup> Henrekson, Johansson, 2009:14.

<sup>10</sup> Europe INNOVA Gazelles Innovation Panel, 2008: 6.

<sup>11</sup> Henrekson, Johansson, 2009.

<sup>12</sup> Кантарбаева, 2000.

<sup>13</sup> Основными участниками проекта являются А. Ю. Юданов, Н. Н. Думная (см. Думная, 2009), Г. В. Колодняя (см. Колодняя, 2007), В. В. Разумов, В. А. Успенский, Е. Медина.

<sup>14</sup> А. Ю. Юданов, 2007а, 2007 в.

<sup>15</sup> Т. И. Гурова, Ю. А. Полуниин, А. В. Виньков.

<sup>16</sup> Первые результаты опубликованы: Виньков, Гурова, Полуниин, Юданов, 2008.

<sup>17</sup> Все российские предприятия, имевшие в 2007 г. выручку свыше 10 млн долл.

них предприятий России, причем историю большинства «газелей» можно было проследить с того времени, когда они были еще малыми предприятиями (около 2/3 из них имели в 1999 г. выручку менее 1 млн долл.).

Примечателен исследуемый период 1999–2007 гг. Он полностью охватил время экономического подъема в России от катастрофического национального кризиса 1998 г. до начала мирового кризиса 2008 г. Таким образом, имевшийся материал фактически провоцировал постановку вопроса о том, насколько велика роль «газелей» в становлении молодой рыночной экономики.

Исходная база данных подверглась очистке с целью исключения унитарных государственных предприятий, некоммерческих партнерств и ряда других организаций рыночной природы. Общее число оставшихся фирм составляло от 7 до 21 тыс. в разные годы. Специально выделены перманентные фирмы (*permanent firms*), как принято называть компании, существовавшие и предоставлявшие данные о своем развитии на протяжении исследуемого периода. Обычно именно поведение таких фирм рассматривается как аппроксимация тенденций развития всей генеральной совокупности фирм страны (например, при определении средних темпов роста). Для периода 1999–2007 гг. выявлено около 6,5 тыс. перманентных фирм, для более коротких 5-летних отрезков времени их число варьировалось от 6,5 до 10 тыс.

Содержательную интерпретацию статистических данных существенно облегчило составление и анализ досье наиболее примечательных «газелей» (собраны примерно на 360 фирм). Кроме того, руководители 42 «газелей» приняли участие в анкетировании, а 14 фирм дали подробные интервью<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> С этими интервью, а также материалами Первого конгресса русских «газелей» можно ознакомиться на сайте <http://gazeli.expert.ru/>. Кроме автора статьи, в разработке анкеты принимали участие В. М. Полтерович (ЦЭМИ, РЭШ), Т. И. Гурова («Эксперт»), Б. Батлер (Curtin University, Australia).

## 2. «Газели» в России

В специализированной литературе описаны десятки методик выделения «газелей», отличающихся по используемым показателям (выручка, занятость, добавленная стоимость), принципам отбора (абсолютные или относительные темпы роста), скорости роста (например, 20, 30 или 50% в год) и его длительности (3, 4, 5 или 6 лет). Нами за основу был принят наиболее популярный алгоритм Берча, в соответствии с которым к «газелям» причислялись компании, которые демонстрировали «рост выручки не менее, чем на 20% в каждом году в течение как минимум пяти лет подряд».

Существенное уточнение алгоритма Берча применительно к России состояло в том, что временные ряды выручки были предварительно дефлятированы, чтобы исключить влияние сильной инфляции, составлявшей в разные годы от 10 до 15%. На Западе данную процедуру обычно не применяют, поскольку инфляция редко выходит за пределы 3% и ею можно пренебречь. Таким образом, мы использовали международную методику, но с чуть более жестким отбором «газелей», чем в других странах (в России за «входной барьер» были приняты темпы роста в 20% и выше *после вычета инфляции*, на Западе — те же 20%, но *включая инфляцию*).

Алгоритм Берча, в отличие от других<sup>19</sup> способов выделения «газелей», требует от фирм не только высокого темпа роста, но и устойчивости этого роста во времени. Тем самым отсекаются фирмы, случайно добившиеся крупного увеличения выручки. Например, фирма, однажды удвоившая свою выручку, а потом развивавшаяся темпами в 1–2%, согласно методике Берча, в число «газелей» не попадет, даже если средний

<sup>19</sup> В основе выделения «газелей» часто лежит средний темп роста за период, см. Kirchoff (1994), Schreyer (2000), Deschryvere (2008), Acs, Parsons & Tracy (2008). В этом случае в отдельные годы темп роста может быть низким или даже отрицательным.

Таблица 1

## Численность «газелей» в России (1999–2007 гг.)

| Период    | Число перманентных фирм | Среднегодовая доля фирм-спринтеров*, % | Число «газелей» ** | Доля «газелей» среди перманентных фирм, % |
|-----------|-------------------------|--|--------------------|---|
| 1999–2003 | 6524                    | 51,5                                   | 484                | 7,4                                       |
| 2000–2004 | 7348                    | 48,7                                   | 527                | 7,2                                       |
| 2001–2005 | 8244                    | 48,3                                   | 587                | 7,1                                       |
| 2002–2006 | 9381                    | 49,1                                   | 744                | 7,9                                       |
| 2003–2007 | 10 174                  | 48,8                                   | 830                | 8,2                                       |

\* Доля фирм, показавших в постоянных ценах темп роста выручки выше 20%, во всей популяции фирм. Подсчитывалась для каждого года в отдельности, а затем усреднялась за годы соответствующего периода.

\*\* Включая дочерние предприятия крупных корпораций, в том числе и иностранных.

Источник: База данных российских предприятий среднего бизнеса Медиахолдинг «Эксперт» — Финакадемия»

темп ее роста за 5-летний период превысит 20%.

Это свойство алгоритма Берча применительно к России дает в руки исследователей эффективный инструмент распознавания природы роста фирм. Действительно, в обстановке молодой рыночной экономики вероятность разового успеха достаточно высокая. Как видно из табл. 1, в период подъема российской экономики в 1999–2007 гг. каждый год примерно у половины всех исследованных отечественных фирм темпы роста составляли 20% и выше.

Чтобы отличить эти фирмы от «газелей», условно мы назвали их спринтерами. Доля спринтеров может служить индикатором возможностей быстрого роста, открытых для фирм страны на определенном этапе развития. В России этот показатель очень высокий. Но спринтеры не могут быть приравнены к «газелям», поскольку далеко не все фирмы, от случая к случаю демонстрировавшие быстрый рост, строят его на прочном фундаменте.

«Газелей» в России много. Согласно прямым подсчетам по нашим базам данных (табл. 1), они составляют 7–8% от числа перманентных фирм (напомним, что в развитых странах требования алгоритма Бер-

ча обычно выдерживают лишь 3–5% фирм). При этом есть ряд оснований, заставляющих полагать, что даже эти высокие показатели резко занижают реальную численность «газелей» в России.

Во-первых, наши базы данных не включали малые предприятия, к числу которых, как известно, относится большинство «газелей». Например, в ранее цитированном обзоре исследований «газелей» сказано, что «газели в среднем меньше и моложе других фирм»<sup>20</sup>.

Во-вторых, многие русские «газели» по налоговым причинам и причинам безопасности организованы не как единые фирмы, а как «группы предприятий». Это значит, что даже небольшая фирма искусственно делится на ряд формально независимых мелких и мельчайших фирм, в результате чего исчезает из официальной статистики. При этом «группа компаний» может иметь собственный сайт, где будет представлена как единая фирма (каковой, собственно, она и является), с публикацией неофициального консолидированного баланса. Нам были доступны неофициальные данные по фирмам, действующим в секторе высоких технологий Рос-

<sup>20</sup> См.: Henrekson, Johansson, 2009:1.

Таблица 2

## Динамика выручки по группам фирм (2003–2007 гг., постоянные цены)

|                                | Выручка 2003 г., млрд руб. | Выручка 2007 г., млрд руб. | Среднегодовой рост, % | Прирост выручки, млрд руб. | Вклад в прирост выручки перманентных фирм, % |
|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|--|
| «Газели» (830)                 | 285                        | 2900                       | 78                    | 2615                       | 23,1   |
| Топ-10* (версия Росстата)      | 1969                       | 2985                       | 11                    | 1016                       | 9  |
| Топ-10* (версия «Эксперт-400») | 2413                       | 4560                       | 18                    | 2147                       | 19   |
| Перманентные фирмы (10 174)    | 12 393                     | 23 707                     | 18                    | 11 314                     | 100  |

\* «Газпром», «Лукойл», «Сургутнефтегаз», «Норильский никель», «Транснефть», «Татнефть», «Северсталь», «Магнитогорский меткомбинат», «Новолипецкий меткомбинат», «АвтоВАЗ». В версии Росстата учитываются лишь материнские общества, в версии «Эксперт-400» консолидированы также показатели дочерних обществ.  
 Источник: База данных российских предприятий среднего бизнеса Медиахолдинг «Эксперт» — Финакадемия».

сии<sup>21</sup>. Сравнив их с официальной статистикой, мы убедились в том, что, по крайней мере, в этой отрасли более половины реально существовавших «газелей» не было учтено.

В-третьих, в использовавшиеся данные не включались банки, а именно этот сектор, как нам было известно из проведенных ранее исследований, породил в России большое число «газелей».

Наша окончательная оценка численности «газелей» в России — 12–13% от числа перманентных фирм. Это внушительные цифры, во много раз превышающие соответствующие показатели на Западе.

Вопреки распространенной шутке, Россию следует называть не «родиной слонов», а, скорее, «страной газелей», открывающей для поразительно большого процента экономических агентов широкие возможности для стремительного и устойчивого роста. Не случайно российские предприниматели, перенесшие (или расширившие) свой бизнес на Запад, едины во мнении, что там он значительно менее рискован, но и несравненно менее перспективен, чем в России.

Как же росли и какую роль в экономике страны играли русские «газели»? Темпы роста действительно были впечатляющими (табл. 2). «Газели» ежегодно увеличивали выручку в среднем на 78%, в то время как средний темп роста всех перманентных фирм и 10 крупнейших корпораций России не превышал 18%.

Характеризует природу «газелей» и тот факт, что зафиксированные нами средние темпы их роста оказались не только выше, чем у прочих фирм, но многократно превысили и требования алгоритма Берча. При пороговой планке для зачисления в «газели», установленной на уровне 20%, у русских «газелей» средние темпы составляют не 21, 25, 40, а целых 78%! Причем речь идет не о единичном случае. Не только у представленной в табл. 2 когорты «газелей», но и у остальных исследованных когорт, а также у отдельно изученных региональных групп «газелей» Юга России и Урала средние темпы роста регулярно достигали 70, 80 и даже 90%.

Очевидно, здесь проявилась роль второй части алгоритма Берча — требования, чтобы быстрый рост повторялся ежегодно. Не снижать темпы стремительного роста в те-

<sup>21</sup> Публикуются агентством С-News.

чение 5 лет подряд, видимо, могут только фирмы с выдающимися конкурентными преимуществами. А поскольку русские «газели» в подавляющем большинстве представляют собой скромные средние фирмы, не имеющие никаких привилегий в плане получения природной и/или административной ренты, то остается предположить лишь одно: алгоритм Берча позволил отфильтровать группу фирм с выдающимся предпринимательским потенциалом. Только постоянным генерированием успешных бизнес-идей можно объяснить способность «газелей» в течение длительного времени ежегодно почти удваивать свою выручку.

В отношении вклада «газелей» в общенациональный рост ситуация более сложная. Применительно к малым стартовым размерам «газелей» этот вклад может быть признан непропорционально большим. Действительно, в 2003 г. «газели» давали около 2% общей выручки перманентных фирм. Однако благодаря своему сверхдинамичному развитию они смогли обеспечить почти четверть (23,1%) прироста этого показателя за 2003–2007 гг. В тоже время в международном сопоставлении их вклад ниже показателей, типичных для западных «газелей». Напомним, что в развитых экономиках в среднем он оценивается в 50–80% от общего прироста ВВП.

Можно ли рационально объяснить странное сочетание свойств популяции русских «газелей»: большую численность и незначительное воздействие на экономику? На наш взгляд, и то, и другое равно вытекает из широких возможностей для быстрого роста, которые открывает молодая, только формирующаяся рыночная экономика.

С одной стороны, такая обстановка способствует увеличению численности «газелей». На российском рынке существует множество свободных ниш, открывающих широкие перспективы длительного, динамичного развития. С другой стороны, в отличие от классических берчевских «мышей» и «слонов», которые статичны и мало по-

могают росту экономики, русские «негазели» способны расти весьма быстро. Ведь, как было показано в табл. 1, на нерегулярной основе быстрый рост демонстрируют не 8–15%, а половина всей популяции фирм в стране («спринтеры»)! Другими словами, западные «газели» концентрируют в себе почти всю энергию роста своих стран. Русские «газели» имеют *относительно* меньшее значение не потому, что они пассивнее или слабее своих зарубежных аналогов, но потому, что являются *важными, но не единственными моторами роста экономики*.

Вместе с тем не стоит и преуменьшать роль «газелей» в экономике России. В табл. 2 приведены сведения о приросте выручки 10 крупнейших отечественных корпораций, в основном принадлежащих к нефтегазовой и металлургической промышленности. Общественное мнение однозначно связывает экономический подъем в России в 1999–2007 гг. именно с их успехами, в свою очередь обусловленными ростом мировых цен на сырье.

Однако, из табл. 2 следует, что прирост выручки Топ-10 корпораций России существенно меньше прироста выручки «газелей». Причем это справедливо не только при оценке выручки гигантов по данным Росстата, строго сопоставимым с данными по «газелям», но и при ее оценке по версии «Эксперт-400», учитывающей выручку Топ-10 в консолидированной форме, включая объем выручки дочерних обществ.

Прямое сопоставление выручки «газелей» и сырьевых корпораций является мало показательным. Фирмы принадлежат к разным отраслям, имеют разную степень вертикальной интеграции производства, создают разную добавленную стоимость и т. п. Более того, уместен и вопрос о причинах роста «газелей»: весьма сомнительно, что он имел бы наблюдаемый размах без постоянной «подпитки» экономики страны сырьевыми доходами.

И все же примечателен сам факт того, что больший прирост выручки, несмотря

на беспрецедентно благоприятную конъюнктуру мировых цен, дали не гигантские сырьевые корпорации, а «газели». И это с учетом того, что большинство русских «газелей» принадлежат к числу средних фирм, среди которых почти нет нефтегазовых или металлургических компаний<sup>22</sup>.

Естественно видеть в «газелях» реальных носителей процесса преобразования нефтяных доходов в общеэкономический рост, т. е. именно тех агентов диверсификации экономики, которых мечтают найти российские экономисты и политики. Возможно, выросшие и возмужавшие «газели» в будущем превратятся в новый, несырьевой двигатель российской экономики.

В заключение описания общеэкономической роли «газелей» сделаем рекогносцировочный экскурс в сферу, где нам явно не хватает данных. Как упоминалось ранее, имевшаяся в нашем распоряжении информационная база не содержала сведений о занятости. Тем не менее мы «вручную» собрали соответствующие сведения о 56 крупнейших «газелях» и грубо оценили динамику занятости на 2 тыс. прочих предприятиях<sup>23</sup>, побывавших за период 1999–2007 гг. в статусе «газелей». Полученные результаты показали прирост занятости на фирмах-«газелях» примерно на 0,8 млн человек.

Для сравнения: по данным Центра трудовых исследований ВШЭ<sup>24</sup>, число занятых в корпоративном секторе (то, что в статистике труда называют полным кругом предприятий и организаций) за тот же период уменьшилось на 2,8 млн человек. В ядре корпоративного сектора, на крупных и средних фирмах занятость сократилась на 4,3 млн человек. При всей приблизительности наших оценок видно, что «газели» были един-

ственным типом организованного бизнеса,<sup>25</sup> который заметно препятствовал долгосрочному росту безработицы в России.

### 3. Особенности отечественных «газелей»

Если отвлечься от описанной выше специфики российских «газелей» — их большой численности и незначительного вклада в общенациональный рост, — то по многим другим своим чертам они оказались весьма схожими с западными аналогами. И это сходство видится нам добрым знаком. Оно свидетельствует о том, что русские быстрорастущие фирмы-«газели» — это не эфемерный феномен переходного времени (каким были, скажем, тысячи бирж, возникших в стране в 1990-ые годы), а нормальный, здоровый продукт рыночной экономики.

«Газелью» быть трудно. Из табл. 3 видно, что в России от 40 до 48% фирм, являвшихся «газелями» в определенный период, не продержались в том же статусе, хотя бы на год дольше. Мы проследили судьбу первой когорты «газелей» (1999–2003 гг.). Из 484 фирм еще три года (до 2006 г.) поддерживать статус «газели», т. е. иметь годовой темп роста на уровне 20% и выше, смогли лишь 15%, или 74 фирмы (мы назвали их долгоживущими «газелями» и рассмотрим некоторые их особенности в параграфе 4). На четвертый (2007) год осталась 31 фирма (6,4% от начального числа). Для сравнения: в США наблюдается аналогичная картина. Сохранить быстрые темпы роста еще 4 года после получения соответствующего статуса способны менее 3% «газелей»<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> Точнее, из 830 «газелей» к этим отраслям принадлежало 3 фирмы.

<sup>23</sup> Мы исходили из допущения, что рост занятости пропорционален росту выручки в неизменных ценах.

<sup>24</sup> См.: Ивантер, 2009.

<sup>25</sup> Кроме «газелей», прирост занятости в стране давали лишь ПБОЮЛ, самозанятые, занятые в неформальной экономике и чиновничество. То есть в России прирост квалифицированного и одновременно рыночно востребованного труда обеспечивался только усилиями «газелей».

<sup>26</sup> Acs, Parsons and Tracy, 2008: 41.



Таблица 3

## Динамика популяции «газелей»

| Период    | Число «газелей» | Сохранилось с прошлого периода | Новые «Газели» |              |                  | Выбыло*     |
|-----------|-----------------|--------------------------------|----------------|--------------|------------------|-------------|
|           |                 |                                | Всего          | в том числе: |                  |             |
|           |                 |                                |                | учреждены, % | ускорили рост, % |             |
| 1999–2003 | 484             | —                              | —              | —            | —                | —           |
| 2000–2004 | 527             | 270                            | 257            | 61,1         | 40               | 214 (44,2%) |
| 2001–2005 | 587             | 274                            | 313            | 56,9         | 43,1             | 253 (48%)   |
| 2002–2006 | 744             | 340                            | 404            | 57,7         | 42,3             | 247 (42,1%) |
| 2003–2007 | 830             | 449                            | 381            | 54,6         | 45,4             | 295 (40%)   |

\* В скобках указан процент выбытия от исходного списка «газелей».

Источник: База данных российских предприятий среднего бизнеса Медиахолдинг «Эксперт» — Финакадемия».

Типична для России и «непредсказуемость» газелей — способность возникать даже в таких условиях и среди таких групп компаний, где их совсем не ожидают. В мировой литературе о «газелях» это часто подчеркивают с помощью «НЕ-перечислений»<sup>27</sup>.

Итак, хотя быстрый рост естественно связать с реализацией неких свежих бизнес-идей, а значит и с носителями таких идей — молодыми фирмами, русские «газели», как и их западные аналоги, НЕ всегда являются вновь созданными фирмами. Новыми «газелями» чаще становятся недавно учрежденные фирмы, но доля уже существовавших фирм, ускоривших на некотором этапе развития динамику своего роста, отнюдь не маленькая. В разные годы она колеблется от 40 до 45% всех новых «газелей» (табл. 3).

Далее, как и в других странах, русские «газели» НЕ обязательно являются промышленными предприятиями (табл. 4). Напротив, больше всего их в оптовой и розничной торговле, что, вероятно, совсем не случайно. В советской экономике, с присущим ей

дефицитом, именно торговля была слабо развитой.

Русские «газели» также НЕ обязательно — высокотехнологичные фирмы. Их можно обнаружить как в сфере хай-тека, так и в старых отраслях, о чем свидетельствует, например, большое количество фирм, действующих в пищевой промышленности, строительстве или торговле. Но и отмечаемая западными исследователями тенденция, что в сфере высоких технологий «газели» встречаются «несколько чаще», также наблюдается в нашей стране. Не случайно, в секторах «ИТ и Интернет» и «Бизнес-услуги» число «газелей» в расчете на 100 перманентных фирм наиболее высокое.

Российской спецификой в этом отношении можно считать большую численность «газелей» в секторе «Инжиниринг (включая нефтесервис)». Нефтесервис — это высокотехнологичная отрасль, занимающаяся разведкой, бурением, повышением отдачи нефтяных пластов. Хорошо известно, что нефтедобывающим фирмам трудно самостоятельно организовать эффективный нефтесервисный бизнес: полностью загрузить дорогостоящее и часто узкоспециализированное оборудование за счет обслуживания только собственных нефтеносных по-

<sup>27</sup> См., например, Europe INNOVA Gazelles Innovation Panel, 2008: 11.

Таблица 4

## Отраслевая структура популяции «газелей»

|   | «Газели», % | Все перманентные фирмы, % | Число «газелей» в расчете на 100 перманентных фирм, % |
|---|-------------|---------------------------|---|
| Оптовая и розничная торговля                          | 42,3        | 39,3                      | 5,5   |
| Строительство и производство стройматериалов          | 20,7        | 13,0                      | 8,1   |
| Машиностроение  | 7,8         | 7,6                       | 5,2   |
| Пищевая промышленность                                | 5,2         | 7,1                       | 3,7   |
| Инжиниринг (включая нефтесервис)                      | 4,1         | 1,2                       | 17,6  |
| Химия, фармацевтика, парфюмерия                       | 3,6         | 2,8                       | 6,5   |
| Транспорт, логистика и связь                          | 3,3         | 4,1                       | 4,1   |
| Производство потребительских товаров                  | 2,5         | 1,4                       | 9,2   |
| ИТ и Интернет*  | 2,3         | 0,6                       | 19,7  |
| Бизнес-услуги*  | 1,9         | 0,5                       | 19,6  |
| Агропромышленный комплекс                             | 1,7         | 1,7                       | 5,2   |
| Гостиницы и туризм, развлечения, общественное питание | 1,4         | 1,0                       | 7,4   |
| Прочие  | 3,2         | 19,7                      | 0,8   |

\* Информация не вполне надежная из-за больших пробелов в базах данных.

Источник: База данных российских предприятий среднего бизнеса Медиахолдинг «Эксперт» — Финакадемия».

лей невозможно. Вряд ли удивительно, что в нефтяной супердержаве России услуги независимых нефтесервисных фирм-«газелей» оказались остро востребованными.

Продолжая «НЕ-перечисление», отметим, что «газели» НЕ обязательно являются игроками общенационального масштаба. Проведенные в рамках проекта два региональных конгресса «газелей» (Юг России и Уральский регион) выявили значительное число фирм, использующих для быстрого роста высокую степень приспособленности к местным условиям. Иная потребительская культура, иной уровень доходов, иные потребности корпоративных клиентов часто делают продукты крупных российских или транснациональных корпораций непригодными для

конкретных локальных рынков и открывают возможности долговременного успешного развития для местных «газелей».

Мы обнаружили, что даже пресловутый административный ресурс не всегда является абсолютным злом. Привилегии, предоставляемые властью местным «газелям», часто — не столько результат коррупции (хотя и это встречается), сколько оправданный симбиоз местной общины и укорененного в ней быстрорастущего предприятия.

Бытует мнение, что фирме легко расти быстро, только пока она мала. В России «газелями» являлись НЕ только малые фирмы. Разумеется, малых «газелей» значительно больше, чем крупных. Но роль последних очень велика. Можно сказать, что на рус-

ском материале полностью подтверждается апробированный в других странах тезис: «Газели могут иметь любые размеры. Малые фирмы встречаются чаще, но крупные «газели» вносят основной по абсолютным размерам вклад в создание рабочих мест»<sup>28</sup>. Единственная разница состоит в том, что мы изучали динамику выручки, а не занятости. Результат же полностью идентичен. Так, среди «газелей», зафиксированных нами в 2003–2007 гг., 67,2% были малыми фирмами (имели в стартовый год периода выручку менее 5 млн долл.). Но 10% самых крупных «газелей» 2003 г. обеспечили к 2007 г. 61,4% прироста выручки всех «газелей».

Исследования показывают<sup>29</sup>, что подавляющее большинство российских малых фирм не ставит перед собой задач роста. В связи с этим «газели», даже пока они малы по размерам, — это особые фирмы, с большими планами и амбициями, а далеко не рядовой малый бизнес.

#### 4. Предпринимательское новаторство: инновация, имитация

Русские фирмы-«газели», как и их иностранные аналоги, явно не желают укладываться ни в какие рамки. Удивительно, но «газели» способны находить скрытые возможности динамичного развития не только внутри ожидаемых областей роста экономики (где действуют, скажем, высокотехнологичные или молодые фирмы), но и вне их.

Представляется, что «вездесущность» «газелей» прямо связана с их предпринимательской природой. Налицо триумф духа бизнес-новаторства над обстоятельствами даже в тех случаях, когда эти обстоятельства, казалось бы, любое новаторство исключают.

Благодаря своим научным разработкам «газель», захватившая мировое лидерство

в сфере мощных промышленных лазеров, порождает законную гордость и, несомненно, заслуживает самой энергичной поддержки. В России такие фирмы есть (например, «IPG Photonics»), и их выявление видится нам важным результатом проекта. Но фирма, ставшая «газелью» на столь консервативном и антиинновационном рынке, как доставка журналов и газет («Урал-Пресс»), в плане проявления предпринимательской изобретательности вызывает, пожалуй, даже большее восхищение.

Известно, что в террариумы со смертельно опасными змеями запускают нескольких ужей. Оказывается, безобидный уж, настолько свободолюбив, что способен годами искать способ побега. И как только представится возможность, он первым покидает клетку, служа верным индикатором ее негерметичности. Аналогично и фирмы-«газели» непрерывно, изо дня в день испытывают российскую экономику на предмет выявления в ней «лакун», т. е. неких насущных, но не удовлетворяемых (или плохо удовлетворяемых) потребностей, в самых неожиданных и непредсказуемых направлениях. Ведь каждая свободная ниша — это шанс для коммерческого успеха «газели».

Причины, по которым другим фирмам не удавалось заполнить нишу, равно как и характер решения проблемы, предлагаемый «газелью», имеют при этом вторичный характер. Иногда решение является сугубо технологическим, иногда — организационным, а порой лежит в сфере маркетинга. В каких-то случаях оно оказывается абсолютно оригинальным, в других — откровенно имитационным. Основное при этом, чтобы предложенное средство действительно решало проблему («не важно, какого цвета кошка, главное, чтобы она ловила мышей»). И чем проще, малозатратнее и быстрее в реализации окажется решение, тем лучше.

Для подтверждения сказанного обратимся к результатам анкетирования «газелей». Прежде всего однозначно проявля-

<sup>28</sup> Henrekson, Johansson, 2009: 14.

<sup>29</sup> Чепуренко А. Ю.

ется сильнейшая ориентация «газелей» на проведение инноваций самого широкого спектра. Не случайно положительный ответ на вопрос: «являются ли усовершенствования продуктов, технологий и/или методов менеджмента и маркетинга важной составляющей успеха вашей фирмы?» был на редкость единодушным (95% опрошенных<sup>30</sup>).

Структура проводимых «газелями» инноваций оказалась до предела прагматичной (рис. 1). Наиболее эффективными в современных российских условиях «газели» назвали маркетинговые инновации — такой ответ дали 60–62% опрошенных. Видимо, наиболее уязвимой чертой отечественного бизнеса, возвращенного на советских традициях пренебрежения к потребителю, еще долгое время останется недостаточная приспособленность выпускаемой продукции к учету его нужд. Ликвидация этой слабости является кратчайшим, наиболее выгодным, а потому и излюбленным «газелями» путем к успеху. Рынок щедро вознаграждает тех, кто начинает заботиться о потребителе.

Стоило «Алтайвагону» перестроить свое производство под выпуск разных типов вагонов малыми сериями (подумаешь, выдумка! — задним числом такие решения всегда кажутся элементарными), и он вырвался вперед в поставках новым частным железнодорожным перевозчикам, которым, в отличие от «РЖД» нужно немного, но разных вагонов. Достаточно было «Ральфу Рингеру» сосредоточиться на сегменте обувного рынка (доброкачественная, недорогая и только мужская обувь), и он продемонстрировал рекордно быстрый рост в отрасли, где другие отечественные производители только погибали. А производитель мороженого «Инмарко» (ныне поглощенный «Юнилевер») сделал карьеру на оснащении своей сбытовой сети в глубинке холодильными

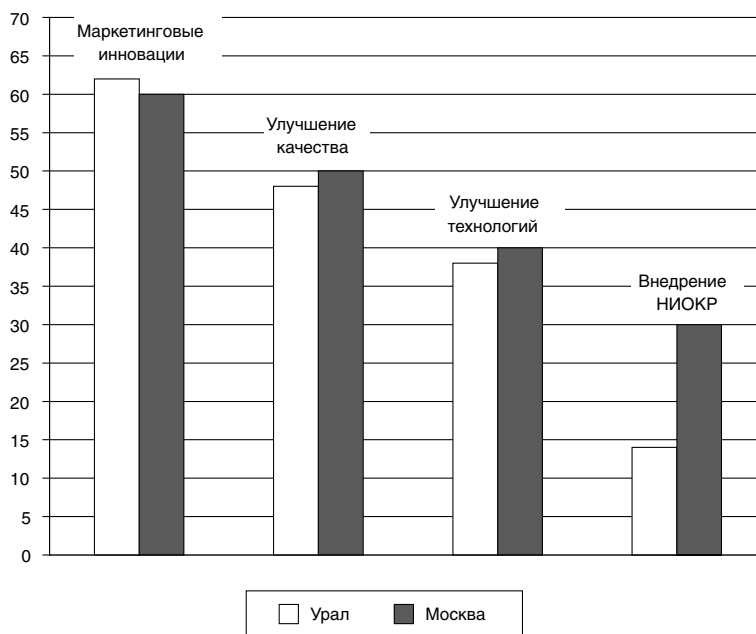
шкафами, позволяющими мороженому сохранять свой вкус.

Далее в порядке убывания степени эффективности «газелей» были названы улучшение качества продукции (наиболее эффективным его считают 48–50% опрошенных) и улучшение технологии производства (38–40%). Замыкает список внедрение результатов собственных НИОКР (30% в Москве и всего 14% на Урале). Думается, в этих ответах вновь проявился принцип «наименьшего действия» — «газели» нацелены на достижение результата самыми экономичными средствами. На рынке, где все еще много дрянных товаров, добиться существенного улучшения качества можно относительно малозатратными способами: жесткое соблюдение технологических регламентов, закупка качественных комплектующих и т. п. Идти в этих условиях на риск собственных НИОКР часто бывает преждевременно.

Примечательны также основные источники новых идей (рис. 2). Формула успеха для инноваций, проводимых современной российской «газелью», такова: собственные разработки плюс чужой опыт. Собственные разработки «газели» либо исследования, сделанные по ее специальному заказу, назвали в качестве основного идейного источника инноваций 81–85% опрошенных. Важнейшим источником заимствований выступают зарубежные фирмы. В Москве это выражено сильнее (70% опрошенных), на Урале слабее (57%).

А дальше столичные и провинциальные фирмы расходятся во мнениях. Для москвичей важным источником новых идей является опыт фирм из других отраслей (40%), в то время как внутрирегиональные и межрегиональные заимствования малозначимы (10 и 15% соответственно). Для уральских «газелей» более значимо заимствование идей из других регионов (33%, вероятно, во многом копируется опыт столичных компаний), а опыт фирм других отраслей и собственного региона внедряется менее интенсивно (24% в обоих случаях).

<sup>30</sup> Здесь и далее приводятся ответы 42 опрошенных «газелей» в Москве (20 фирм — ноябрь 2008 г.) и Уральском регионе (22 фирмы — март 2009 г.).



**Рис. 1.** Ответы топ-менеджеров русских «газелей» на вопрос о сравнительной эффективности разных типов инноваций

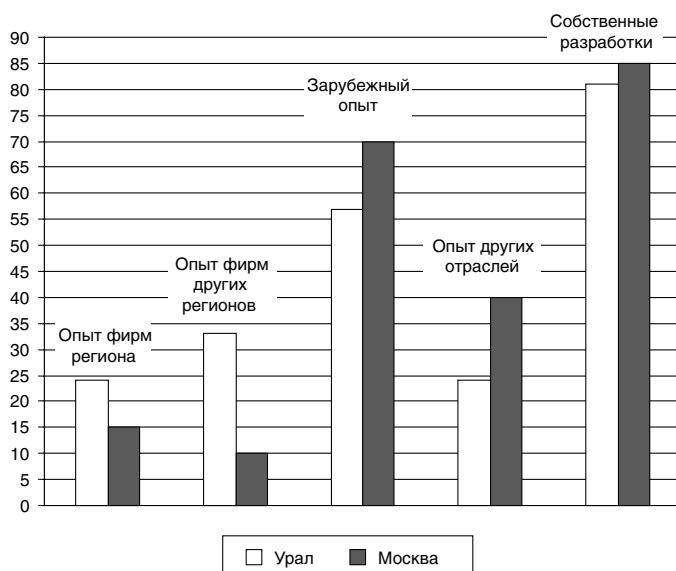
Источник: База данных российских предприятий среднего бизнеса Медиахолдинг «Эксперт» — Финакадемия».

Суммируя полученные результаты, мы описали бы весь процесс как творческую адаптацию. Во главе угла стоит собственное представление «газели» о том, что нужно российскому рынку. «Узоры» решений при этом активно срисовываются с зарубежных образцов или перекладываются на иные реалии с опыта других отраслей.

Подчеркнем еще два момента. Во-первых, копирование не является механическим переносом. Не случайно среди первопроходцев внедрения в России опыта западных компаний практически нет дочерних обществ иностранных фирм — слишком велик риск. Они подключаются (и часто становится «газелями») позднее, когда наиболее рискованную работу уже проделала отечественная «газель». Во-вторых, имитация чужого опыта и оригинальная инновационная активность часто являются не альтернативными, а взаимодополняющими путями. Мы столкнулись с рядом примеров поэтапного усиления степени самостоятельности инно-

ваций: имитация — адаптация — глубокая адаптация — собственные разработки.

Образцовым примером успешного прохождения всех этапов этого пути может служить электротехническая газель «ДКС». Ее глава Д. Колпашников отмечает: «Вначале это было просто импортозамещение — мы брали продукты, которые используются в Европе, копировали, производили здесь и вытесняли западных конкурентов [за счет цен]. Затем мы начали изготавливать новые системы, которые были применимы только к требованиям российского рынка, и, таким образом, создавали ... собственную российскую электротехническую традицию... [Далее] мы изготовили новые продукты, абсолютно инновационные... Более того, на этом этапе решили выйти уже и на зарубежные рынки и начали добиваться там очень хороших результатов с нашими продуктами и с нашей технологией продвижения. Так, последние два года наша компания работает на итальянском рынке. При этом заметьте,



**Рис. 2.** Ответы топ-менеджеров русских «газелей» на вопрос об основных источниках новых идей

Источник: База данных российских предприятий среднего бизнеса Медиахолдинг «Эксперт» — Финакадемия».

что итальянский электротехнический рынок уже в течение двух лет испытывает рецессию, и в этом году она достигает минус 4%. А мы уже второй год подряд добиваемся там роста в 45%. Дошло до того, что директор нашей итальянской компании стал персона года на итальянском электротехническом рынке».

Буквально тот же путь, вплоть до столь непривычного нам экспортного успеха (только не в Италии, а в Англии) прошел производитель встроенной мебели «Mr. Doors». Разница состоит в том, что заимствованный опыт был перенесен не из другой страны, а из другой отрасли (из сектора потребительских товаров повседневного спроса — FMCG).

Очень важно, что коммерчески выгодным является каждый этап, что рыночный успех и степень оригинальности разработок нарастают параллельно, по мере того как «газель» «дозревает» до подлинной самостоятельности. Это существенно снижает риски НИОКР, выводит на них только те фирмы, которые к этому готовы. В целом представляется, что на микроуровне, уровне отдельных фирм многие «газели» разрабо-

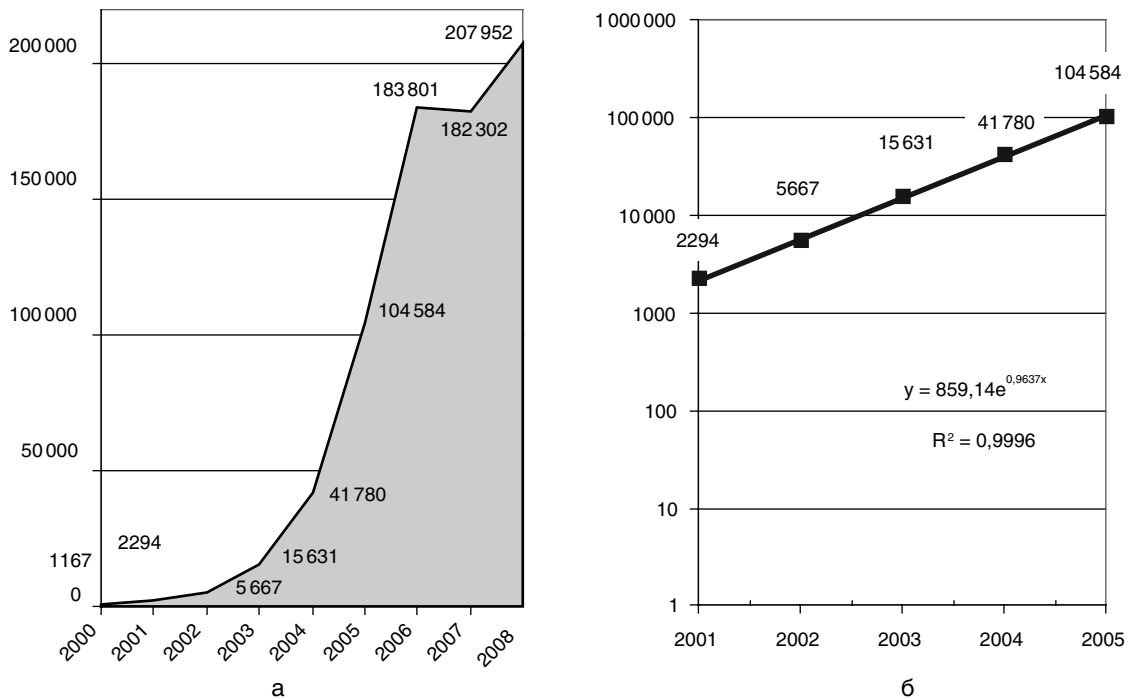
тали эффективный механизм заимствования и адаптации технологий, и — на более поздних стадиях — перехода к их самостоятельному развитию. Представляется, что и общенациональный механизм заимствования технологий окажется эффективным лишь в том случае, если будет строиться с учетом готовности нашей экономики абсорбировать новации<sup>31</sup>.

## 5. Приз за прорыв в «голубой океан» — экспоненциальный рост

Неожиданным феноменом, который был выявлен в ходе изучения русских «газелей», оказался строго экспоненциальный характер роста многих из них. Думается, что именно такой характер роста подтверждает новаторски предпринимательскую природу этих фирм, доказывает их выход в «голубой океан» свободных рыночных ниш.

Обратимся к частному примеру банка «Русский стандарт», первопроходца потре-

<sup>31</sup> См.: Полтерович, 2009.



**Рис. 3.** Общие активы банка «Русский стандарт» (млн руб. на конец года)

Источник: Годовые отчеты банка «Русский стандарт» за 2002–2008 гг., информация Банка России.

бительского кредитования в России. В 1999 г. малый по отраслевым меркам банк (общие активы в 2000 г. — 1,1 млрд руб.) впервые в России начал выдавать кредиты на приобретение товаров длительного пользования по предъявлению простых документов: паспорта и водительских прав. Радикальное упрощение процедуры породило новый для России рынок массовых кредитных услуг населению, чем сполна и воспользовался банк-новатор. В 2006 г., к концу фазы быстрого роста банка, его общие активы достигли 183,8 млрд руб., т. е. всего за 6 лет выросли в 157 раз (рис. 3 а).

Полулогарифмическая шкала (рис. 3 б) наглядно показывает, что в период лавинообразного увеличения активов (2001–2005 гг.) рост банка был не просто стремительным, но к тому же соответствовал практически идеальной экспоненте. Ведь, как известно, в таком масштабе экспоненты выглядят как прямые линии, а на графике видно, что динамика активов «Русского стандарта» без

малейших отклонений укладывается именно на прямую. Степень соответствия динамики активов банка экспоненциальному тренду очень велика:  $R^2 = 0,9996!$

Представляется, этот факт имеет важное эвристическое значение. Даже учитывая очень короткую длину ряда (всего 5 точек), трудно поверить в случайное возникновение такого феномена. Дело в том, что, как правило, объемы реализации отдельной фирмы (или активов банка) подвержены исключительно сильным флуктуациям. На них влияют колебания общенациональной и отраслевой конъюнктуры, изменения цен, проведение рекламных акций, динамика развития сбытовой сети, действия конкурентов и др. Подобрать регрессионное уравнение, описывающее динамику обычной фирмы со столь высокой точностью, невозможно не только на основе простой экспоненциальной функции, но и при помощи сложных многофакторных моделей. Реальные объемы продаж постоянно «прыгают», отклоня-

ясь от теоретических величин под влиянием значимых, но не учтенных моделью факторов. В этом смысле «Русский стандарт» не исключение. Крайне трудно, например, описать каким-либо уравнением замысловатые колебания его общих активов, если расширить изучаемый период, включив в него 2007–2008 гг., когда банк перестал быть «газелью». Но, будучи «газелью», «Русский стандарт» рос строго по экспоненте.

Удивительным образом экспоненциальный рост данного банка представляет собой картину, достаточно типичную для «газелей», чего нельзя сказать о прочих фирмах. На рис. 4 показана степень соответствия динамики выручки экспоненциальному закону (а) для «газелей» и (в) «негазелей». В качестве представителей «газелей» мы выбрали «газелей»-долгожителей. А именно: были рассмотрены данные всех 74 фирм, которые, начав быстрый рост вместе с другими 484 «газелями» поколения 1999–2003 гг., сумели, в отличие от прочих, сохранить высокий темп вплоть до 2006 г. Роль контрольной группы сыграла равновеликая выборка из числа перманентных фирм.

Результаты сравнения обеих групп представляются крайне примечательными. Практически идеальное ( $R^2 > 0,98$ ) соответствие динамики роста экспоненциальному закону демонстрировало 50% «газелей»-долгожителей, в то время как у обычных фирм оно наблюдалось лишь в порядке редкого исключения (4% фирм<sup>32</sup>). Хорошо описывается экспонентой ( $R^2 > 0,95$ ) рост почти всех (89%) «газелей»-долгожителей.

Чтобы осознать всю необычность этого, как теперь уже ясно, не единичного феномена, обратим внимание на то, что в обсуждаемой экспоненциальной зависимости отсутствуют объясняющие переменные. Мы не принимали во внимание ни колебаний спроса, ни любых других факторов, содержательно определяющих динамику активов банка или

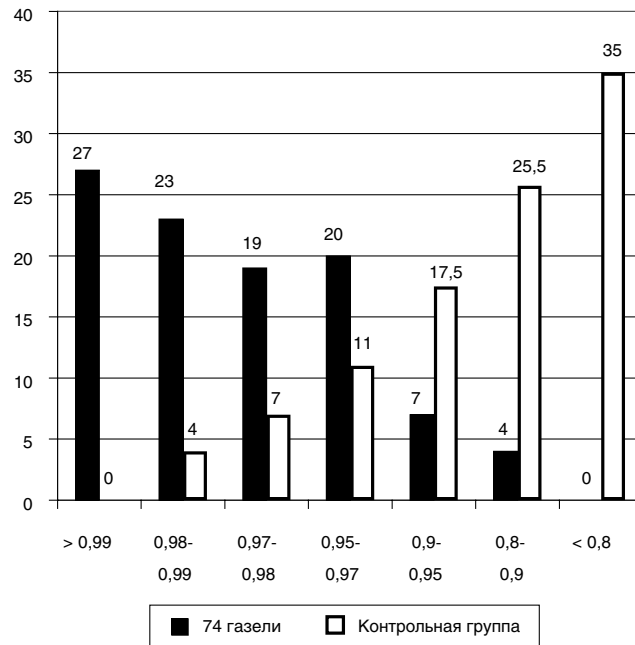
продаж фирмы. Напротив, их объем описан как простая функция времени. Активы растут каждый год на постоянный процент, словно речь идет о некоем самодостаточном процессе, на который ничто не в состоянии повлиять. Налицо странная способность многих «газелей» расти как бы независимо от внешней обстановки. Снова встает вопрос: почему факторы, постоянно возмущающие развитие других фирм, не заставляют «газель» отклоняться от экспоненты?

В природе типовым случаем появления экспоненциальной динамики является развитие репродуктивных процессов в условиях отсутствия ограничений по ресурсам. Например, популяция кроликов, завезенных европейцами в Австралию, росла именно по экспоненте, пока не заполонила бескрайние зеленые долины континента. И понятно почему: крольчиха раз в месяц приносила по 6–8 крольчат, увеличивая на некий процент общую численность кроликов. Затем в той же пропорции начинало плодиться ее многочисленное потомство. А поскольку травы хватало на всех, то ничто не мешало популяции из поколения в поколение удерживать стабильный в процентах, т. е. экспоненциальный, темп размножения.

Не в том ли отсутствии ресурсных ограничений состоит природа устойчивости быстрого роста «газели»? Ведь большинство факторов, делающих динамику развития обычной фирмы неустойчивой и трудно предсказуемой, сводятся к колебаниям спроса на ее продукцию. Но, организовав выпуск некоего сверхвостребованного продукта, основатель «газели» снимает спросовые ограничения. Продукт настолько востребован, что все, что выпустит фирма, заведомо будет куплено. Можно сказать, «газель» действует в условиях квазиограниченного (в сравнении с объемом производства) спроса. Темп ее роста в таких условиях лимитируется не спросом, а способностью наращивать предложение продукта, а значит темпом увеличения внутренних специфических активов.

<sup>32</sup> При проверке эти фирмы оказались тоже «газелями», но не такими долгожителями.





**Рис. 4.** Степень соответствия динамики выручки «газелей» \* и «негазелей» \*\* экспоненциальному закону (процент фирм с соответствующим значением R<sup>2</sup>)

\* Полная совокупность выявленных «газелей» (74 фирмы), каждый год на протяжении 1999–2006 гг. имевших годовой темп роста выручки более 20% в постоянных ценах.

\*\* Равновеликая (74 фирмы) случайная выборка из числа перманентных фирм 1999–2006 гг.

Источник: База данных российских предприятий среднего бизнеса Медиахолдинг «Эксперт» — Финакадемия».

Рост же последних тяготеет к экспоненте. Предприниматель, способный подготовить за год двух инициативных руководителей, которые потом вырастят себе по два заместителя и т. д., — такой предприниматель в смысле динамики процесса ничем не отличается от крольчихи. Если в 2000 г. в банке «Русский стандарт» работал 221 человек, а в 2006 г. — уже 36617, то ясно, что именно скорость подготовки достойных управленческих кадров была важнейшим ограничителем роста. В противном случае крошечная фирма, рекрутировавшая в свои ряды более 36 тыс. новобранцев, не просто потеряла бы управляемость, но наверняка была бы разворована.

Тем же методом, как управленческие кадры, в России приходится готовить и рядовой персонал. Глава компании «У Палыча»,

например, рассказывал о том, что выпуск пельменей на его фирме лимитируется скоростью, с которой опытные работники способны обучать новичков лепить пельмени. Похожие истории о подготовке на их фирме квалифицированных технологов; об обучении рабочих, способных работать на новейшем оборудовании, и т. п. мы слышали от многих руководителей «газелей».

Даже финансовые ресурсы приобретают у «газелей» черты внутренних специфических активов. Вкладывать деньги в быстрорастущее малое или среднее предприятие крайне рискованно. Достоверная информация о том, что вложения окупятся, есть только у владельцев «газели». В итоге единственным источником финансирования многих «газелей» становятся собственные прибыли. И все опять происходит, как у кроликов:

реинвестированные прибыли позволяют расширить выпуск, что дает возможность получить больше прибылей, реинвестирование которых вновь расширяет производство и т. д.

Сделаем важную оговорку: мы вовсе не утверждаем, что любая «газель» должна развиваться экспоненциально. Существует масса факторов, способных нарушить эту закономерность, не ставя под сомнение право фирмы называться «газелью». Например, динамика роста компании, использующей оборудование с долгими сроками строительства, будет испытывать скачки, обусловленные вводом в строй новых мощностей и паузами между ними. Тем не менее в той степени, в которой развитие «газели» определяется самовозрастанием внутрифирменных ресурсов, оно неизбежно тяготеет к экспоненте.

Приведенные рассуждения не являются голыми спекуляциями. Руководители русских «газелей» (рис. 5) понимают ситуацию на своих фирмах именно как ситуацию квазиограниченного спроса. Им был задан вопрос о том, что мешает их фирме расти еще быстрее. Ограничитель роста, кажущийся самым естественным в рыночной экономике — нехватка спроса, — назван в качестве значимого фактора лишь 10–14% «газелей».<sup>33</sup> В тоже время ресурсные ограничения — нехватка денег, трудности с набором персонала и управленческих кадров — кажутся «газелям» наиболее серьезными факторами сдерживания роста (их назвали 38–40, 33–45 и 38–45% «газелей» соответственно).

<sup>33</sup> Речь шла о докризисном времени. Падение спроса в кризис делает спросовые ограничения актуальными для старых «газелей», чье предложение было сверхпривлекательным лишь в прежних условиях. Но это фактически значит, что они перестают быть «газелями». А их место занимают новые «газели», чей продукт сейчас востребован (такие фирмы реально выявлены в России) и которые уже в новых условиях пользуются всеми преимуществами квазиограниченного спроса.

Можно подумать, что речь идет о советских заводах, с их дефицитом ресурсов и ничем не ограниченным спросом государства на любую продукцию. Но нет. Нерв ситуации в новой России принципиально иной. «Газелям» далеко не безразличен объем спроса. Однако войти в круг «газелей», видимо, можно лишь в том случае, если проблема спроса уже успешно решена. Практически дословно эту мысль высказал М. Керштейн, компания «Рамфуд» (мясные продукты): «Сколько можем делать продукта устраивающего нас качества и в нужном рынку ассортименте, столько и делаем. Есть ощущение, что если бы мы имели возможность в течение 2–3 месяцев удвоить объемы, то рынок это проглотил бы».

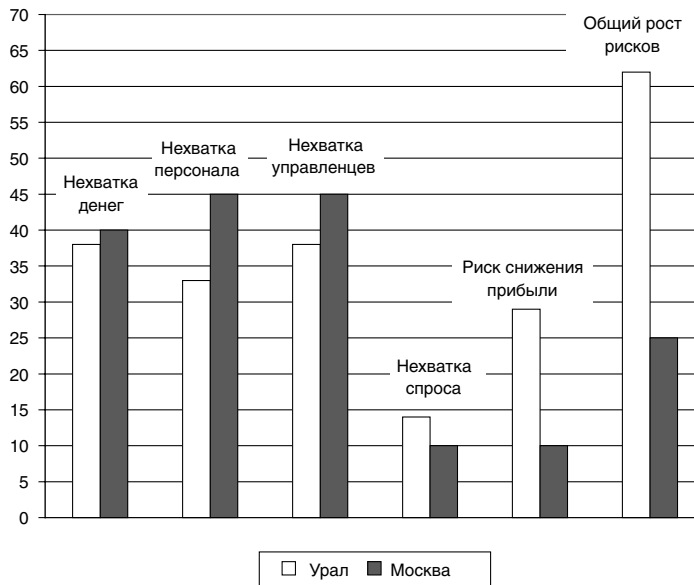
Независимое изучение русских «газелей» привело нас к такому пониманию природы роста фирмы, которое теоретически было предложено еще в 50-ые годы XX в. Э. Пенроуз. Не спрос, а внутренние специфические активы, по Пенроуз, ограничивают темп роста фирмы. А поскольку многие специфические активы (такие как внутрифирменные знания, опыт, авторитет) не могут быть куплены на рынке, то их приходится выращивать самим<sup>34</sup>. Именно естественная скорость этого внутреннего выращивания ресурсов определяет темп роста фирмы и, добавлю от себя, выводит его на экспоненциальную траекторию.

«К несчастью, — как выразился по другому поводу Р. Коуз, лауреат Нобелевской премии по экономике, — знаменитая книга Эдит Пенроуз «Теория роста фирмы» больше цитировалась, чем использовалась»<sup>35</sup>. Причина этого видится в кажущемся противоречии теории и фактов.

С одной стороны, невозможно не согласиться с логикой Э. Пенроуз: «Акцент, сде-

<sup>34</sup> Penrose, 1995: 45.

<sup>35</sup> Подробный анализ неоднозначного влияния работы Э. Пенроуз на экономическую науку см. Pitelis, 2002. Впрочем, она во многом предопределила появление современных ресурсо-ориентированных теорий роста фирмы см. Pettus, 2001; Acs, Parsons and Tracy, 2008.



**Рис. 5.** Ответы топ-менеджеров русских «газелей» на вопрос о факторах, ограничивавших темпы роста их фирм

Источник: База данных российских предприятий среднего бизнеса Медиахолдинг «Эксперт» — Финакадемия».

ланный на спрос в качестве ограничителя выпуска продукции фирмой, связан с тем, что в рамках традиционной теории фирмы последняя трактуется в привязке к определенному продукту». Но в действительности ограниченность спроса на отдельный продукт вовсе не сдерживает возможностей роста фирмы в целом, так как «до тех пор, пока существуют возможности прибыльного производства где бы то ни было в экономике, фирма может использовать их, если ее ресурсная база достаточно подвижна и, в частности, если ее менеджмент является творческим, гибким и честолюбивым». Надо лишь принять верное предпринимательское решение: «Неспособность к росту часто некорректно связывают с состоянием спроса, хотя на самом деле она отражает лишь ограниченность предпринимательских ресурсов [фирмы]»<sup>36</sup>.

С другой стороны, трудно спорить с фактами: повседневная практика большинства

фирм однозначно свидетельствует о приоритете спросовых ограничений. Фирмы постоянно подстраивают объем производства под величину спроса на свою продукцию. Стоит открыть любой годовой отчет компании, и выяснится, что главное, чем компания объясняет свой быстрый или медленный рост, — именно динамика спроса.

Тем не менее мы назвали несоответствие теории Э. Пенроуз фактам кажущимся и вполне уверены, что оно таковым и является. Дело в том, что противоречие легко снимается, если применять логику английской исследовательницы не ко всем, а только к предпринимательским фирмам. Именно такие фирмы и, в частности, «газели» обладают предпринимательским ресурсом в достаточном объеме, чтобы не ощущать спросовых ограничений.

Более того, когда объем производства приближается к полному насыщению спроса, «газель» выводит на рынок новый продукт и продолжает свой взлет по экспоненте. «Мы такая газель, которая бежит уже

<sup>36</sup> Penrose, 1955: 540.

Таблица 5

Структура кредитного портфеля банка «Русский стандарт»

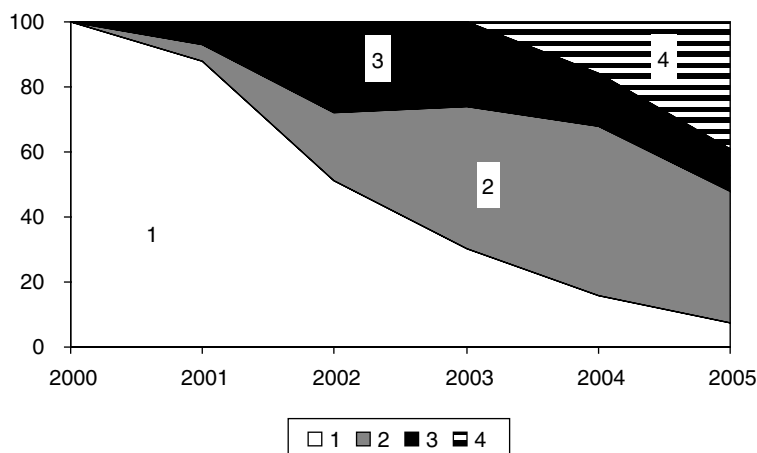
| Год  | Экспресс-кредиты, Москва |              | Экспресс-кредиты, регионы |              | Кредитные карты, Москва |              | Кредитные карты, регионы |              | Всего    |              |
|------|--------------------------|--------------|---------------------------|--------------|-------------------------|--------------|--------------------------|--------------|----------|--------------|
|      | Млн руб.                 | Прирост, раз | Млн руб.                  | Прирост, раз | Млн руб.                | Прирост, раз | Млн руб.                 | Прирост, раз | Млн руб. | Прирост, раз |
| 2001 | 1066                     |              | 61                        |              | 84                      |              | -                        |              | 1211     |              |
| 2002 | 2359                     | 2,21         | 954                       | 15,6         | 1290                    | 15,36        | -                        |              | 4603     | 3,80         |
| 2003 | 4125                     | 1,75         | 6028                      | 6,32         | 3577                    | 2,77         | -                        |              | 13 730   | 2,98         |
| 2004 | 5534                     | 1,34         | 18 229                    | 3,02         | 5774                    | 1,61         | 5542                     |              | 35 149   | 2,56         |
| 2005 | 6865                     | 1,24         | 37 617                    | 2,06         | 12 416                  | 2,15         | 36 202                   | 6,53         | 93 100   | 2,65         |

Источник: Ежеквартальные отчеты о ценных бумагах банка «Русский стандарт» за 2002–2006 гг.

10 лет, — отмечал Д. Колпашников («ДКС») на Первом всероссийском конгрессе «газелей», — хотя на самом деле нет такой возможности, чтобы «газель» столько бежала. Это животное достаточно спринтерское, у нее есть запал, но нет стайерской выносливости. И действительно, мы в течение этих 10 лет запустили не один, а уже сейчас, по-

лучается, четвертый проект. То есть фактически у нас были четыре «газели», которые одна за другой набегали».

Внимательно изучим структуру кредитного портфеля банка «Русский стандарт» (табл. 5). Объем спроса по отдельным направлениям его деятельности быстро иссякал и темпы роста кредитования по соот-



1 — экспресс-кредиты, Москва; 2 — кредитные карты, Москва; 3 — экспресс-кредиты, регионы; 4 — кредитные карты, регионы.

Рис. 6. Доля кредитных продуктов в портфеле банка «Русский стандарт», %

Источник: Ежеквартальные отчеты о ценных бумагах банка «Русский стандарт» за 2002–2006 гг.

ветствующим операциям падали. Но в свою бытность «газелью» банк постоянно находил новые перспективные возможности (или подстегивал старые). Каждый раз это был резкий поворот в бизнесе. Переход от роста, базирующегося на экспресс-кредитовании в Москве, к росту за счет тех же кредитов в регионах означал революцию в управлении банком: вместо пары десятков компактно расположенных офисов стало необходимым работать с тысячами офисов, разбросанных по всей стране. Переход от экспресс-кредитов к кредитным картам вызвал резкий рост рисков и соответственно потребовал принципиальной смены риск-менеджмента — этой основы основ потребительского кредитования. А эмиссия кредитных карт в регионах обострила обе проблемы.

Но результат стоил усилий — общие темпы роста оставались стабильно высокими. Становится ясно: вовсе не рваная динамика спроса на отдельные кредитные продукты чудом, как пазл, сложилась в аккуратную экспоненту (рис. 6). Все обстоит с точностью до наоборот: экспоненциальный рост предложения, благодаря предпринимательской бдительности, постоянно находил сегменты, где имелся неудовлетворенный спрос на соответствующий кредитный продукт.

Чем сильнее предпринимательский дух фирмы, чем дольше она способна создавать новые востребованные продукты, проникать на неосвоенные рынки и генерировать новые шумпетеровские комбинации, тем дольше она будет находиться в условиях квазиограниченного спроса на свою продукцию. И тем дольше такая «газель» продержится на экспоненте роста, лимитируемой лишь скоростью увеличения внутренних специфических ресурсов. С этой точки зрения экспоненциальный характер роста «газелей» должен рассматриваться не как некая странноватая диковинка, а как черта, раскрывающая их внутреннюю природу в качестве фирм, предприниматель-

ских по преимуществу. «Голубые океаны» пространства, свободного от конкуренции, покоряются только новаторам бизнеса.

### Список литературы

1. Виньков А. А., Гурова Т. И., Полуниин Ю. А., Юданов А. Ю. Делать средний бизнес // Эксперт. 2008. № 10 (599). С. 36–49.
2. Думная Н. Н. Новая рыночная экономика. М.: МАКС-Пресс. 2009.
3. Ивантер А. Увядание сложности. Интервью с В. Гимпельсоном // Эксперт. 2009. № 11 (650). С. 27–36.
4. Кантарбаева А. К. Предпринимательство: институционально-эволюционный подход. Алматы: Паритет, 2000.
5. Колодняя Г. В. Сквозь призму практики: неоинституциональная теория фирмы. М.: Финансы и Кредит, 2007.
6. Маевский В. И. Эволюционная теория и технологический прогресс // Вопросы экономики. 2001. № 11. С. 58–66.
7. Полтерович В. М. Гипотеза об инновационной паузе и стратегия модернизации // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 4–23.
8. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. М.: НИППО, 2005.
9. Чепуренко А. Ю. Раннее предпринимательство в России: промежуточные результаты GEM // Мир России. 2008. № 2. С. 22–40.
10. Юданов А. Ю. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач. М.: КноРус, 2007а.
11. Юданов А. Ю. «Быстрые» фирмы и эволюция российской экономики // Вопросы экономики. 2007 в. № 2. С. 85–100.
12. Acs Z. J. Foundations of high impact entrepreneurship // Foundations and Trends in Entrepreneurship. 2008. 4 (6). P. 535–620.
13. Acs Z. J., Parsons W. and Tracy S. High-Impact Firms: Gazelles Revisited, Corporate Research Board, LLC Washington, DC 20037 for under contract number SBAHQ-06-Q-0014 Release Date: June 2008.
14. Audretsch D. B. The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the U. S. // Small Business Economics. 2002. 18 (1–3). P. 13–40.

15. *Autio E., Arenius P. & Wallenius H.* Economic impact of gazelle firms in Finland. Helsinki University of Technology, ISIB Working Papers, 2000.
16. *Birch D. L.* The Job Generation Process: a Report, prepared by the Massachusetts Institute of technology Program on Neighborhood and Regional change for the Economic Development Administration. US Department of Commerce. Washington: MIT, Press, 1979.
17. *Birch D., Medoff J.* «Gazelles, ' in: Solomon, L. C., and A. R. Levenson (Eds.), Labor, 1994.
18. Markets, Employment Policy, and Job Creation (P. 159–168). Westview: Boulder, Co.
19. *Davis S. J. at al.* Small Business and Job Creation: Dissecting Myth and Reassessing the Facts // Small Business Economics. 1996. 8 (4). P. 297–315.
20. *Delmar F., Davidsson P., Gartner W. B.* Arriving at the High-Growth Firm // Journal of Business Venturing. 2003. 18 (2). P. 189–216.
21. Deschryvere, M. High-growth firms and job creation in Finland. Discussion Paper No. 1144, Research Institute of the Finnish Economy (ETLA), Helsinki. 2008.
22. Europe INNOVA Gazelles Innovation Panel. Summary and Conclusions from Panel Discussions. Authored by Erkki Autio with helpful contributions from Werner Hözl. 7 July 2008.  
<http://www.europe-innova.org/index.jsp?type=page&lg=en&from=child&classificationId=10532&classificationName=Europe%20INNOVA%20Gazelles%20Innovation%20Panel%20-%20Summary%20and%20Conclusions%20from%20Panel%20Discussions&cid=10530&parentClassificationId=5232&parentClassificationName=Lates%20Results&parentContentId=>
23. GEM Global Entrepreneurship Monitor. Autio E. 2005 Report on High-Expectation Entrepreneurship, 2005.
24. GEM Global Entrepreneurship Monitor. Autio E. 2007 Global Report on High-Growth Entrepreneurship, 2007.
25. *Henrekson M., Johansson D.* Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence // Small Business Economics, 2009. DOI 10.1007/s1187-009-9172-z.
26. *Kirchhoff B. A.* Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. Westport. Conn: Praeger, 1994.
27. *Morena A. M. & Casillas J. C.* High-growth SMEs versus Non-high-growth SMEs: A discriminant analysis // Entrepreneurship and Regional Development. 2007. 19 (1). P. 69–88.
28. *Penrose E.* Limits to the growth and size of firms // The American Economic Review. 1955. 45 (2). P. 531–543.
29. *Penrose E.* The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press, 3rd edn., 1995.
30. *Pettus M. L.* The resource-based view as a developmental growth process: Evidence from the Deregulated Trucking Industry // Academy of Management Journal. 2001. 44, 4. P. 878–896.
31. *Pitelis Ch. ed.* The Growth of the Firm. The Legacy of Edith Penrose. Oxford: Oxford University Press, 2002.
32. *Schreyer P.* High-growth firms and employment. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/3, Paris.
33. *Storey D.* Understanding the Small Business Sector. London: Routledge, 1994.

---

*A. Y. Yudanov, Doctor of Economics, Professor, Financial Academy under the Government of the Russian Federation, Moscow, yudanov@yandex.ru*

### CONQUERORS OF BLUE OCEANS (GAZEL-FIRMS IN RUSSIA)

The article studies a Gazel-firm phenomenon (companies that have been showing fast and steady growth for a long period of time). The author reveals peculiarities of their development and reasons for deviation from general tendencies that are typical of similar companies in developed economies.

The article contains specific examples and the results of entrepreneurs' questionnaire answers that show reasons for exponential growth of Gazel-firms.

**Key words:** free market niches, dynamics of firm development, entrepreneur potential, covert possibilities of dynamic development, exponential growth.