

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА: СКРЫТЫЕ ЧЕМПИОНЫ

### О ФОРМУЛЕ УСПЕХА СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В МИРЕ И В РОССИИ

**А. Ю. ЮДАНОВ**

*Финансовый университет при Правительстве РФ*

В 1986 г. известный немецкий профессор менеджмента Герман Симон (Hermann Simon) обратил внимание на необычные компании среднего бизнеса, которые, несмотря на свои относительно скромные размеры, оказались способными захватить значительную часть мирового рынка. Эти фирмы трудились, как правило, в узких нишах: производили штативы для фото- и киноаппаратуры; мини-тракторы для коммунального хозяйства; особые системы крепежно-монтажной фурнитуры; занавесы для оперных театров и другие на первый взгляд второстепенные вещи... и были поэтому малоизвестны широкой публике. Но выпускали они лучшие штативы, ценимые профессиональными операторами во всем мире; самые приспособленные к работе в городе тракторы, преимущества которых осознали муниципалитеты разных стран; занавесы, которыми оснастили свою сцену и Ла Скала, и Ковент-Гарден, и Большой театр.

Именно сочетание внешней неприметности производимой продукции с поразительными успехами, достигнутыми в ее выпуске, дало имя выявленному типу компаний. Их стали называть «скрытыми чемпионами» (“hidden champions”, автор термина Т. Левитт).

Одновременно выяснилось, что речь идет не о единичных аномалиях, счет небольших по размерам мировых лидеров быстро пошел на тысячи. Довольно скоро также стало понятно, что сильная прослойка скрытых чемпионов позитивно влияет на экспортную активность, инновационную направленность развития, конкурентоспособность и устойчивость национальной экономики к шокам. А приемы, использованные ими для достижения успеха, оказались полезными не только для их «одноклассников» из среднего бизнеса, но и для крупных корпораций, и амбициозных малых фирм.

После публикации в 1992 г. статьи о скрытых чемпионах в *Harvard Business Review* [Simon, 1992], а несколько позже и англоязычной книги на ту же тему [Simon, 1996a] интерес к проблеме приобрел почти ажиотажные формы (см. также [Simon, 1996b]). Тему скрытых чемпионов выносили на свои обложки ведущие мировые СМИ, например *Business Week*. Книга Г. Симона была издана в 23 странах, в том числе и в России (см.: [Саймон, 2005]), а ее автор уже много лет удерживает второе, после П. Дракера, место в непрерывном голосовании «Ведущие мыслители сферы

менеджмента» в германоязычном интернете (см.: <http://managementdenker.de.www258.your-server.de/wp/>). Независимые исследования местных скрытых чемпионов появились почти во всех значимых странах.

Чем же примечательно исследование Г. Симона, почему оно вызвало столь энергичный отклик? На наш взгляд, дело в развитии автором конструктивным, по-инженерному выстроенном подходе к решению важной и одновременно сложно формализуемой проблемы; в эмпирическом выявлении если не единственного, то одного из главных рецептов преуспевания среднего бизнеса в современном мире. Причем для читателей «Российского журнала менеджмента», на наш взгляд, интерес представляют как полученные Г. Симоном результаты, так и использованные им методы.

### **О пользе «инженерного» подхода в исследованиях по менеджменту**

Прежде всего примечателен объект изучения — успешные средние предприятия. В отличие от крупного и малого бизнеса средний бизнес исследован крайне плохо, хотя есть существенные основания считать его роль в экономике весьма важной. Роковое значение здесь сыграла аббревиатура МСБ — малый и средний бизнес (в англоязычной версии SME — small and medium enterprises), или, точнее, стоящий за ней стереотип мышления, низводящий средний бизнес до статуса разновидности малого.

Так, Закон о развитии малого и среднего предпринимательства в России относит к средним компании с числом занятых от 101 до 250 человек и выручкой от 400 млн до 1 млрд руб. (т.е. не выше 32 млн долл.). Примерно так же обстоит дело и в Европе, с той разницей, что верхняя граница величины выручки компании среднего бизнеса определена здесь в 50 млн евро, т.е. примерно 2 млрд рублей (Директива Европейской Комиссии К(2003)1422). Основная цель законодателя как в российском, так и в европейском случае состояла в выделении круга предприятий, сравнительно небольшие

размеры которых делают необходимой их государственную поддержку.

Однако в экономическом смысле, в качестве критерия выделения самостоятельного класса компаний, установленные границы заведомо занижены. В современном интернационализированном мире предприятия, переросшие юридическую границу среднего бизнеса, находятся лишь в самом начале пути превращения в бизнес крупный. Со своей выручкой в считанные десятки миллионов долларов они не могут чувствовать себя игроками, равными по силам ведущим транснациональным корпорациям, чьи доходы измеряются десятками и даже сотнями миллиардов долларов (разрыв в три порядка, а то и больше!). Фирмы, по размерам не сопоставимые с гигантами, но при этом уже однозначно не малые, осознают себя как средний бизнес и соответствующим образом строят свою стратегию.

В своих работах Г. Симон идет от эмпирики, от самоидентификации скрытых чемпионов как фирм среднего бизнеса, хотя это и приводит к разительным расхождениям с юридической нормой. Так, в первой серии исследований, в 1990-х гг., он предложил относить к числу скрытых чемпионов фирмы с размером выручки до 1 млрд долл., т.е. не побоялся примерно в 15 раз превысить европейскую границу среднего бизнеса. Во второй серии, в 2000-е гг., он поднял планку даже до 4 млрд долл. (правда, с оговорками).

Как выяснилось в дальнейшем, в своих работах Г. Симон одним из первых применил широкую трактовку среднего бизнеса. Позднее, для определения среднего бизнеса не на основании закона, а в соответствии с реальным рыночным положением, стали использовать новый термин — «компания со средним объемом рынка», или, по запоминающейся английской аббревиатуре, ММ (middle-market или midmarket companies). Обычно к ММ относят фирмы с выручкой от 10 млн до 1 млрд долл., т.е. в диапазоне, который изначально использовал Г. Симон (анализ европейских ММ см. в [The Mighty Middle..., 2012], россий-

ских — в [Виньков и др., 2008; Полунин, Юданов, 2013]).

Примечателен еще один конституирующий признак скрытых чемпионов. Симон предложил считать таковыми компании, занимающие в своем сегменте первую, вторую или третью позицию по величине продаж на мировом рынке либо позицию № 1 на своем континенте. Эти классификационные параметры на первый взгляд выглядят выбранными произвольно: почему, скажем, статус «скрытый чемпион» надо присуждать лидеру континента, если в мировой табели о рангах он не дотягивает даже до третьего места?

Но имплицитно, через установление Си-моном величины «входных барьеров», фактически транслировалось определенное понимание одной из магистральных стратегий преуспевания средней фирмы. Чтобы достичь существенных успехов в своем деле, средняя фирма — уже своим размером ограниченная в ресурсах — не имеет права разбрасываться. Напротив, она должна сосредоточиться на сравнительно узкой рыночной нише. Но узкая ниша мала. Она не создает достаточного денежного потока, чтобы финансировать высокое качество и быстрое совершенствование производимой продукции. Выход состоит в том, чтобы узкая в продуктовом смысле ниша географически охватывала как можно более широкий ареал и за счет этого генерировала значительный доход.

Потребность в новом парадном занавесе в оперном театре возникает реже, чем раз в десятилетие. Даже все вместе оперные театры крупной страны не создадут достаточного потока заказов, чтобы сделать возможным существование специализированного бизнеса по выпуску таких занавесов. Такой бизнес может быть успешным, лишь если обслуживает весь мир. Только мировой рынок в целом может предъявить устойчивый спрос, позволяющий фирме вести накопление знаний, постоянное совершенствование продукта и технологий производства именно театральных занавесов, а не просто бархатных изделий разного назначения.

Мы сталкиваемся с последовательным «инженерным» — в отличие от «чисто теоретического» (обсуждение этих ипостасей менеджериальной науки уже публиковалось в «*Российском журнале менеджмента*», см.: [Тамбовцев, 2011]) — осмыслением природы среднего бизнеса. Г. Симона интересует не общее распределение фирм по размерам, а выявление того диапазона, который *на практике* лучше всего «улавливает» представителей среднего бизнеса. Его занимает не изучение полного спектра уровней интернационализации средних компаний, а отбор фирм, способных за счет освоения внешних рынков обеспечить себе большой абсолютный размер продаж в узкой рыночной нише. И факт вхождения в тройку мировых лидеров или единоличное континентальное лидерство *на практике* оказывается приемлемым фильтром для выделения таких фирм.

Дальше — больше. Для того чтобы выяснить, какое место в мире занимает фирма, надо знать контролируемую ею долю рынка. Но какого именно рынка? Одно дело, если доля фирмы — производителя тракторов для сферы ЖКХ считается по отношению ко всему рынку тракторов, — тогда она составит доли процентов, и о лидерстве можно забыть. Другое дело, если в качестве мерила используется только рынок легких тракторов. Рыночная доля при таком подходе повысится до нескольких процентов. И наконец, если мы будем сопоставлять выпуск фирмы с рынком специализированных тракторов для коммунального хозяйства, то, возможно, увидим, что на этом узком сегменте она уверенно лидирует, скажем, с 70%-й долей. Выбор верного рынка для сравнения неочевиден: только ли специализированные машины могут использоваться в ЖКХ или там применимы и другие легкие тракторы?

Это знаменитая проблема определения границ рынка, составляющая чуть ли не центральную часть антимонопольных разбирательств. Когда такой вопрос поднимается в суде, как сторона защиты, так и сторона обвинения готовят тома исследований, посвященных обоснованию границ рынка,

адекватных для данного конкретного случая. Но как выяснить величину рынка для тысяч скрытых чемпионов, не прибегая к подобным исследованиям? Г. Симон решительно делает ход, явно не претендующий на формальную строгость, — он полагается на самооценки фирм.

Метод очевидно неточен..., но он работает! Когда никто не знает размеров рынка, часть фирм наверняка соблазнится возможностью зависить свою долю на нем. Но в рамках «инженерного» подхода эта погрешность не критична: сама претензия на мировое (континентальное) лидерство уже характеризует фирму. Даже если она необоснованно накинула себе несколько процентов рыночной доли, вряд ли может вызвать сомнения то, что ее позиции на том сегменте, где она специализируется, достаточно сильны, — едва ли кто-то решится выставлять на всеобщее посмешище свои амбиции, если они заведомо необоснованны.

Нас ждет, однако, еще одна проблема. Поиск скрытых чемпионов, опирающийся на самооценку фирм, выборочен. Он позволяет попасть в поле зрения исследователя только наиболее откровенным из них: тем, о достижениях которых появилась информация в СМИ; тем, что заявили о своем лидерстве в корпоративных документах, и т. д. К тому же и сам исследователь вносит в процесс элемент субъективизма. У него наверняка есть какие-то предпочтения (отраслевые, страновые и др.), в итоге деятельность скрытых чемпионов из разных сфер бизнеса описывается неравномерно. Можно ли изучать такую совокупность сведений и является ли она репрезентативной? Понятно, что о классической стратифицированной, рандомизированной выборке в данном случае говорить не приходится.

Метод не строг и в этом отношении... и опять работает. Могут ли несовершенства выборки помешать выявить значительное число подлинных скрытых чемпионов и начать изучение их опыта? Совсем наоборот! Только так, скрупулезно учитывая все «засветившиеся» тем или иным образом фирмы, и можно вовлечь в научный оборот

эмпирические данные о скрытых чемпионах. Более того, по мере подключения к сбору информации новых исследователей, с новыми интересами, новыми источниками данных, из новых стран, несовершенства выборки начинают сокращаться. Напротив, альтернативный, «правильный» подход к выявлению скрытых чемпионов, скажем путем независимой оценки рыночных долей всех средних фирм страны, на практике равнозначен отказу от эмпирического изучения проблемы. Ведь в силу немыслимо высоких трудозатрат он просто нереализуем.

«Инженерный» и «строго теоретический» (мы продолжаем пользоваться удачной метафорой В. Л. Тамбовцева) подходы в менеджменте не противоречат друг другу. Самые лучшие инженерные решения всегда строятся на безупречной теоретической конструкции. Сложность в том, что строгое во всех отношениях исследование не всегда можно выполнить. И здесь на помощь приходит инженерное искусство — искусство допусков, аппроксимаций и дозволённых неточностей, использованных так, чтобы не исказить содержательную сторону дела. Важность этого искусства трудно переоценить. Без него научная картина экономики стала бы плоской и бедной, поскольку из ее поля зрения выпали бы многие важные феномены — такие, как скрытые чемпионы.

### **Опыт... который освоен не везде**

С момента выхода первых работ о скрытых чемпионах появились исследования процесса в динамике: сначала независимых экспертов, проанализировавших дальнейшую судьбу 450 первоначально рассмотренных Г. Симоном фирм [Venohr, Meyer, 2007], а потом и самого Г. Симона, расширившего пространственный охват исследуемых фирм до всего мира, а число наблюдений более чем до 2000 [Simon, 2009]. Одну из глав книги «Скрытые чемпионы XXI века (стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка)», издание русской версии которой готовится в издательстве

«КноРус», мы и предлагаем вниманию читателей журнала.

Главные итоги повторного обращения к скрытым чемпионам состоят в подтверждении выдающейся жизнеспособности используемой ими стратегии ведения бизнеса и одновременно в лучшем понимании ее содержания. Прежде всего, прошедшие годы показали эффективность ядра стратегии — ставки на достижение мирового лидерства в рамках узкой ниши.

Следует отметить, что в результативности такой стратегии были большие сомнения. Приверженность узкой специализации (порой дело доходит до производства болтов и гаек для ветряных двигателей — это реальный пример) воспринималась как обрекающая фирму на прозябание на рынке в роли вечного карлика. Методы управления часто считались архаичными. Кстати, о приверженности скрытых чемпионов старомодной функциональной структуре управления, о консервативных стратегиях в области финансирования (ставка на собственный капитал, боязнь услуг фондов прямых инвестиций), о скептическом отношении к аутсорсингу, о холодности по отношению к стратегическим альянсам и кластерам — обо всех «еретических», расходящихся с модными управленческими доктринами повадках этих фирм много рассказывается в предлагаемой вниманию читателей главе книги Г.Симона. Изложены в ней и причины, толкающие скрытых чемпионов к такому поведению.

Скрытые чемпионы выдержали проверку временем. В период 1996–2006 гг. они не остались карликами, а существенно подросли. Средние (медианные) размеры скрытого чемпиона увеличились со 130 до 434 млн долл. Самые удачливые из них даже выросли в «крупных чемпионов», т. е. в фирмы, сохранившие стратегические установки скрытых чемпионов, несмотря на то что их выручка превысила 4 млрд долл., выйдя, таким образом, за пределы самых расширительных трактовок среднего бизнеса. Доля рынка типичного (медианного) скрытого чемпиона увеличилась в тот же

период с 30,2 до 33,0% — серьезный прогресс, если учесть, что речь идет о доле мирового рынка. При этом если в начале периода типичный средний чемпион опережал ближайшего преследователя в 1,6 раза, то в его конце — уже в 2,3 раза, т. е. степень доминирования резко возросла.

Скрытые чемпионы в течение десяти лет наращивали свою выручку средним темпом 8,8%, число занятых — 4,7%, а производительность труда — 4,0% в год. Для группы компаний из развитых стран — причем группы, отобранной не по признаку скорости роста, — это очень высокие показатели. По уровню прибыльности они в 2,5–3 раза превосходят крупнейшие мировые корпорации из списка Fortune Global 500. Кризис 2008–2009 гг., разумеется, не обошел стороной скрытых чемпионов. Многие из них пострадали. Но большинство сумело добиться перераспределения рыночных долей в свою пользу. «Наступление трудных времен приводит к тому, что более слабые конкуренты не справляются с жесткими условиями. Это, в свою очередь, предоставляет сильным конкурентам возможность усилить свои позиции на рынке», — резюмирует Г.Симон.

Если суммировать все успехи скрытых чемпионов, следует признать, что когда Г.Симон призывает фирмы разных размеров учиться менеджменту у скрытых чемпионов, он не преувеличивает.

Насколько, однако, актуален опыт скрытых чемпионов для России? Первые исследования на эту тему проведены группой ученых Российского экономического университета им. Г.В.Плеханова (см.: [Сагинова, Скоробогатых, Мусатова, 2012а; 2012б; 2012в]) в рамках осуществленного Ассоциацией развития менеджмента в странах Центральной и Восточной Европы (СЕЕМАН) проекта по поиску скрытых чемпионов в Центральной и Восточной Европе, России, Казахстане и Турции. В проекте СЕЕМАН изначально принятые Г.Симоном критерии отбора были существенно смягчены (для включения в список было достаточно регионального, а не континентального лидерства). Несмотря на это, в России удалось

выявить только 29 скрытых чемпионов.<sup>1</sup> Для сравнения: в Германии по жестким правилам учета насчитывается свыше 1307 таких компаний [Hennigan, 2013].

Вероятно, можно найти как субъективные, так и объективные объяснения недостаточного распространения скрытых чемпионов в нашей стране. К числу первых, бесспорно, относится слабая исследованность тематики в России — напомним, учитываются только выявленные, обнаружившие себя скрытые чемпионы. Ко вторым — молодость российских компаний. Для того чтобы добиться мирового лидерства, требуется немало времени. Так, согласно оценкам Г. Симона, средний возраст скрытого чемпиона в мире составляет 61 год.

Более продуктивно, однако, взглянуть на редкость скрытых чемпионов в России как на индикатор несформированности стратегического профиля национального среднего бизнеса. Прямым следствием этого, на наш взгляд, является низкая устойчивость средних предприятий. Как показывают расчеты в рамках проекта Финансового университета при Правительстве РФ и МедиаХолдинга «Эксперт» по изучению российского среднего бизнеса (в формате ММ), за пять лет — с 2007 г. по 2011 г. — вынуждено было покинуть рынок порядка 40% средних компаний. Причем даже элита среднего бизнеса — строго отобранные наиболее динамичные компании (так называемые *газели*) — потеряла до 1/3 исходного состава [Полунин, Юданов, 2013]. В сопоставлении со скрытыми чемпионами такая смертность катастрофична. Действительно, в первом исследовании Г. Симона были поименно названы 220 скрытых чемпионов. Взявшиеся проследить их судьбу Б. Венор и К. Е. Мейер установили, что десять (!) лет спустя с рынка ушла только одна из этих фирм (0,4% от популяции) [Venohr, Meyer, 2007, p. 26]; сам Г. Симон

для десятилетия, включавшего мировой кризис, оценил норму потерь среди скрытых чемпионов в 10%.

Параллель *низкое число скрытых чемпионов — низкая устойчивость среднего бизнеса* не надумана. Российские компании резко отстают именно по тому «двоеборью», которое обеспечивает устойчивый успех скрытым чемпионам. Мы имеем в виду сочетание специализации и интернационализированности этих фирм.

Во всем мире среди компаний среднего бизнеса процветают в основном специалисты, а не генералисты (обширный обзор теоретических обоснований и практических примеров см.: [Weinstein, 2005]). За счет фокусировки своих ограниченных ресурсов на сравнительно узком рынке даже не очень большая фирма может обеспечить высокую концентрацию компетенций. Защищенная ими, она гарантирует себе длительное успешное развитие. В России же в большинстве компаний общего профиля, уникальными компетенциями не обладающие. По нашим первым, грубым оценкам, даже среди компаний-газелей до 80% фирм практически неотличимы от других компаний своей отрасли.

Сделаем оговорку: пока в российской экономике из-за отсутствия отдельных товаров и/или из-за засилья устарелых технологий существует множество свободных ниш, простые решения приносили и будут приносить успех. Для этого достаточно наладить выпуск обычной, современной продукции. Но компании, желающие жить не одним днем, должны специализироваться.

Дело не в том, что специализация априори лучше работы на широком рынке, а в том, что она более соответствует возможностям среднего бизнеса. Во-первых, фирма-генералист открыта для конкурентных рисков: раз продукция является общераспространенной, никто не может поручиться, что ее не освоит более сильная фирма или рынок не окажется затоваренным, когда в привлекательную нишу вторгнется слишком много игроков. Во-вторых, такая фирма особо чувствительна к ценам и из-

<sup>1</sup> Полный список, к сожалению, не опубликован, равно как не приводится и описание специализации конкретных фирм. В тексте кратко назван профиль деятельности двух-трех компаний.

держкам. Покупателю нет причин переплачивать за доброкачественную, но в сущности самую обычную продукцию. При неблагоприятном повороте дел потребители забудут о лояльности и выберут те товары, которые дешевле. В-третьих, рост подобных фирм часто исчерпывается, как только насыщается локальный рынок. Им нечего предложить на национальном и международном уровне. Ведь в соседней области (не говоря уже о соседней стране) наверняка есть свой производитель, выпускающий аналогичную продукцию.

Еще хуже, чем со специализацией, обстоит дело с интернационализацией российского среднего бизнеса. Международная экспансия за пределы СНГ до сих пор видится большинству его представителей некой экзотикой. Трудности выхода на мировой рынок для россиян действительно колоссальны. Не пытаясь их никоим образом приуменьшить, отметим, однако, что многое здесь зависит от того, насколько необходимость глобализации осознана национальным бизнес-сообществом.

Рассуждая о страновых особенностях скрытых чемпионов, Г. Симон сделал интересное наблюдение: «Неготовность интернационализироваться особенно распространена в Соединенных Штатах, Японии, а также в России. Я посетил множество американских компаний, которые, по моему мнению, могли бы преуспеть за рубежом, но ни разу всерьез не попытались сделать это. Обычно предприниматели обосновывали свою позицию тем, что рынок США настолько велик, что они не видят необходимости выходить на международный уровень. [Очень знакомый по российской практике довод. — А. Ю.] В Японии я зафиксировал у средних компаний сходное отношение к делу. В Китае же обнаружил совсем другое отношение к данному вопросу. Каждый китайский предприниматель, с которым мне довелось пообщаться, горел желанием покорить мировой рынок. И в германоязычных странах считается само собой разумеющимся, что фирмы должны заниматься международным бизнесом» [Симон, 2013].

Именно международная экспансия гарантирует долговременный рост компании среднего бизнеса. Это по массовым товарам российский рынок кажется необозримым, а объемы специализированных товаров, которые он готов поглотить, ничтожны. Единственный способ достичь больших объемов продаж, не отказываясь от специализации, состоит в том, чтобы предлагать свои товары по всему миру.

Но дело не только в количественном расширении рынка. Не менее важна качественная сторона вопроса. Всемирное присутствие — спасательный круг от национальных колебаний конъюнктуры; это работа на самых требовательных потребителей выпускаемой фирмой продукции, позволяющая точно задать направления ее совершенствования; это конкурентный контакт с другими технологическими лидерами отрасли, гарантирующий от того, что «домашняя заготовка» кого-то из них неожиданно обрушит рынок фирмы в России.

У глобализации нет альтернативы. Причем нет ее не на уровне общенациональных лозунгов, отражающих пожелания правительства, а на уровне сегодняшних планов конкретных компаний. Просто кто-то всерьез осознает необходимость глобализации своего бизнеса и уже сейчас начинает непомерный труд по ее воплощению в жизнь, а остальные спустя годы поймут, что проиграли, потому что упустили этот шанс. При этом опыт ряда российских фирм показывает, что уже сегодня наиболее сильные из них способны добиться статуса скрытых чемпионов (см. таблицу).

На примерах российских фирм, достигших статуса скрытых чемпионов или приблизившихся к нему, очевидны практические преимущества связки «специализация — глобализация». Группа «Полипластик», являющаяся лидером по производству полиэтиленовых труб в Европе и входящая в тройку мировых лидеров по производству гибких тепловых труб, первоначально действовала почти исключительно на отечественном рынке, предложив эффективные решения для уникальной советско-российской

Таблица

## Бизнес-профиль некоторых российских скрытых чемпионов

Фирма	Бизнес-профиль
1	2
ВСМПО-АВИСМА	№ 1 в производстве титановых сплавов (доля мирового рынка около 30%). Имеет представительства на основных рынках сбыта по всему миру, основными клиентами являются все основные авиастроительные компании (ОАК, Boeing, Airbus, Embraer), а также Fuji, SKF, Korean Air
Группа «Полипластик/Полимертепло»	№ 1 по производству полиэтиленовых труб в Европе. По объему выручки входит в тройку мировых лидеров по производству гибких тепловых труб (вместе с финской Uponor и швейцарской Brugg Rohrsysteme)
Группа «Волга-Днепр»	№ 1 в мире по негабаритным авиаперевозкам (более 60% рынка). Один из мировых лидеров чартерных грузовых перевозок (план на 2020 г. — 50% рынка). Основную часть выручки получает за пределами России
«ИРЭ-Полюс» (IPG Photonics)	№ 1 в мире по производству промышленных волоконных лазеров, в том числе единственный производитель мощных лазеров (мультикиловаттного диапазона — до 50 кВт) для резки, сварки и термообработки
«Лаборатория Касперского»	Один из мировых лидеров в сфере информационной безопасности, входит в тройку ведущих мировых производителей программных решений для защиты конечных устройств (в корпоративном и пользовательском сегментах). В 2010 г. 76% выручки было получено за пределами СНГ
«Яндекс»	Крупнейший российский интернет-поисковик (63% национального рынка в 2013 г.). По количеству запросов «Яндекс» входит в пятерку крупнейших поисковиков мира, по мощности используемой группировки серверов — № 1 в Европе. Находится на ранней стадии интернационализации. Кроме стран со значительным русскоязычным населением — Беларуси, Казахстана и Украины — в 2011 г. запустил портал в Турции
NT-MDT	№ 2 на мировом рынке зондовых микроскопов (доля рынка 16% в 2011 г.). Кроме основной производственной площадки в России компания имеет 4 зарубежных филиала — в Ирландии, Голландии, США и Китае, а также сеть дистрибьюторов в 30 странах мира
«Моно кристалл»	Контролирует 24% мирового рынка сапфировых подложек, более 20% рынка алюминиевых паст для солнечной энергетики. Экспортирует 95% продукции в страны Юго-Восточной Азии, Европы и США. В 2012 г. построил завод в Китае. Алюминиевая паста ПАСЭ-12 для металлизации пластин кремния толщиной менее 240 мкм признана двумя независимыми научными центрами Европы лучшей в мире
«Восток-Сервис»	Производитель спецодежды и средств охраны труда. Лидер по объемам дистрибуции в Европе. Кроме России и СНГ активен на рынках Чехии, Словакии, Венгрии, Италии, Дании, Германии
«Электрон»	№ 2 в мире по количеству проданных цифровых CCD-детекторов (медтехника). Создал новое поколение цифровых CCD-детекторов и лидирует в их продажах по всему миру — от Западной Европы до Китая
«Морион»	Один из трех глобальных лидеров в области прецизионного кварцевого приборостроения (до 20% высокотехнологичного сегмента мирового рынка)
«Технониколь»	Производитель кровельных, гидро- и теплоизоляционных материалов, является крупнейшим в Европе (25% продукции реализуется на экспорт)
«Диаконт»	Около 60% от всех поставок на американский рынок радиационно-стойких видеокамер. Кроме этого входит в пятерку мировых лидеров производителей силовых (с высоким усилием — от 100 кг до 30 тонн) прецизионных электроприводов



Окончание таблицы

1	2
IBS Group	Мировой лидер agile-программирования (24-часового непрерывного процесса создания программ). Имеет центры разработки ПО по всему миру — Россия, Украина, Румыния, Польша, Германия, Вьетнам, Сингапур, США и др.
«Интерскол»	Является крупнейшим производителем электроинструмента в России (около 20% рынка), в составе альянса ICG (Interskol Crown Group) с китайской компанией Crown занимает 8–9-е место в мире, а по отдельным электроинструментам является европейским лидером

Источники: база данных компаний российского среднего бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ — МедиаХолдинга «Эксперт».

централизованной системы тепло- и водоснабжения. Однако, приобретя компанию Radius Systems, ведущего в Великобритании поставщика полиэтиленовых труб и фитингов для водо- и газоснабжения, она получила доступ к европейскому рынку, что критически важно для фирмы, основные покупатели которой столь же ненадежны, как и российский ЖКХ.

Компания «Монокристалл», контролирующая 24% мирового рынка сапфировых подложек (важный компонент при производстве сотовых телефонов и светодиодов высокой яркости — основы идущей в светотехнике революции) и около 20% рынка алюминиевых паст для солнечной энергетики, уже давно мало подвержена рискам российской конъюнктуры, так как 95% продукции ставропольского завода экспортируется в страны Юго-Восточной Азии, Европы и США. А поскольку большая часть солнечных элементов изготавливается в Китае, то в 2012 г. «Монокристалл» начал строительство собственного производства в Гуанчжоу, чтобы лучше обслуживать крупнейший в мире и растущий 20%-ми темпами рынок металлизированных паст.

Завод «Морион», один из трех глобальных лидеров в области прецизионного кварцевого приборостроения (до 20% высоко-

технологичного сегмента мирового рынка), реализует за рубежом примерно половину своей продукции. Легко представить себе высоту бюрократических преград, которые ему пришлось преодолеть для этого, если учесть, что внутри страны он оснащает кварцевыми генераторами ракетные комплексы «Тополь-М». Усилия не прошли даром: к военной составляющей продаж, подверженной всем колебаниям российского оборонзаказа, добавилась гражданская, по заказам таких требовательных к качеству мировых грандов, как Alcatel, HP, LG, Motorola, Nokia, Rohde & Schwarz, Samsung.

И все же таких фирм пока мало. Несколько парадоксально усматривать главную причину актуальности опыта скрытых чемпионов для России в том, что он у нас почти не использован. Тем не менее это именно так: когда налицо серьезная болезнь, а существующее лекарство игнорируется, очень важно обратить на него внимание. Западный средний бизнес научился создавать предприятия, жизнеспособные в течение столетий. Российский средний бизнес — одна из опор и важнейший драйвер развития экономики страны — нуждается в резком повышении устойчивости. И опыт скрытых чемпионов — хорошее подспорье в устранении этой острейшей болевой точки.

## ЛИТЕРАТУРА

Виньков А., Гурова Т., Полуни Ю., Юданов А. 2008. Делать средний бизнес. *Эксперт* (10): 36–47.

Полуни Ю., Юданов А. 2013. Хрупкая сила среднего бизнеса. *Эксперт* (20): 38–59.

- Сагинова О. В., Скоробогатых И. И., Мусатова Ж. Б. 2012а. Компании — «скрытые чемпионы» в Центральной и Восточной Европе, России, Казахстане и Турции. *Российское предпринимательство* (6): 6–17.
- Сагинова О. В., Скоробогатых И. И., Мусатова Ж. Б. 2012б. Эффективный стиль управления: уроки «скрытых чемпионов». *Инициативы XXI века* (2): 49–52.
- Саймон Г. 2005. *Скрытые чемпионы*. М. Дело.
- Саймон Г. 2013. *Скрытые чемпионы XXI века (стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка)*. М.: КноРус. В печати.
- Скоробогатых И. И., Сагинова О. В., Мусатова Ж. Б. 2012в. Человеческий капитал компаний — «скрытых чемпионов». *Человеческий капитал и профессиональное образование* (2): 14–20.
- Тамбовцев В. Л. 2011. Исследовательская программа «стратегия как практика» в изучении стратегического менеджмента. *Российский журнал менеджмента* 9 (4): 51–62.
- CEEMAN. <http://www.ceeman.org>
- Hennigan M. 2013. Germany's more than 1,300 'Hidden Champions'. *Finfacts* (May 13). <http://www.finfacts.ie/irishfinancenews>
- Simon H. 1992. Lessons from Germany's mid-size giants. *Harvard Business Review* 70 (2): 115–123.
- Simon H. 1996a. *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Simon H. 1996b. You don't have to be German to be a Hidden Champion. *Business Strategy Review* 7 (2): 1–13.
- Simon H. 2009. *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of unknown World Market Leaders*. Springer: London.
- The Mighty Middle: Why Europe's Future Rests on its Middle Market Companies*. 2012. General Electric Company: London.
- Venohr B., Meyer K. E. 2007. *The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy*. Institute of Management Berlin, Working Paper No. 30, Berlin School of Economics.
- Weinstein A. 2005. *Handbook of Niche Marketing. Principles and Practice*. Routledge: London.

**Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице**  
**The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet**

- Vin'kov A., Gurova T., Polunin Yu., Yudanov A. 2008. Delat' srednij biznes. *Ekspert* (10): 36–47.
- Polunin Yu., Yudanov A. 2013. Khrupkaya sila srednego biznesa. *Ekspert* (20): 38–59.
- Saginova O. V., Skorobogatykh I. I., Musatova Zh. B. 2012a. Kompanii — «skrytye chempiony» v Tsentral'noj i Vostochnoj Evrope, Rossii, Kazakhstane i Turtsii. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* (6): 6–17.
- Saginova O. V., Skorobogatykh I. I., Musatova Zh. B. 2012b. Effektivnyj stil' upravleniya: uroki «skrytykh chempionov». *Initsiativy XXI veka* (2): 49–52.
- Simon G. 2005. *Skrytye chempiony*. М.: Delo.
- Simon G. 2013. *Skrytye chempiony XXI veka (strategii uspekha neizvestnykh liderov mirovogo rynka)*. М.: KnoРус. В печати.
- Skorobogatykh I. I., Saginova O. V., Musatova Zh. B. 2012v. Chelovecheskij kapital kompanij «skrytykh chempionov». *Chelovecheskij kapital i professional'noe obrazovanie* (2): 14–20.
- Tambovtsev V. L. 2011. Issledovatel'skaya programma «strategiya kak praktika» v izuchenii strategicheskogo menedzhmenta. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* 9 (4): 51–62.

Статья поступила в редакцию  
12 августа 2013 г.