

Ф.А. КУРАКОВ,

старший научный сотрудник Центра научно-технической экспертизы ИПЭИ РАНХиГС при Президенте РФ, г. Москва, Россия, kurakov-fa@ranepa.ru

СТРАТЕГИИ СОХРАНЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОГО ЛИДЕРСТВА МАЛЫХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ КОМПАНИЙ НА УЗКО СФОКУСИРОВАННЫХ РЫНКАХ¹

УДК 347.77

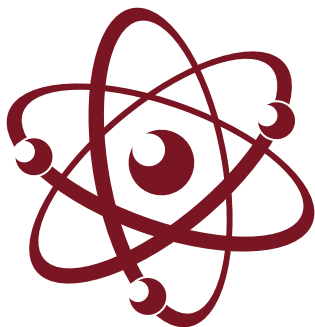
Кураков Ф.А. *Стратегии сохранения глобального лидерства малых высокотехнологичных компаний на узко сфокусированных рынках* (Центр научно-технической экспертизы ИПЭИ РАНХиГС при Президенте РФ, пр. Вернадского, д. 82, г. Москва, Россия, 119571)

Аннотация. В отсутствие развития экспорта продукции высокотехнологичных отраслей промышленности выполнение стратегических задач по форсированным темпам роста экономики, поставленных Указом Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» от 7 мая 2018 г. № 240, маловероятно. По мнению большинства исследователей, основными потенциально возможными товарными позициями в несырьевом экспорте, которые востребованы на мировых рынках, являются продукция машиностроения, фармацевтической сферы, приборы и устройства, применяемые в медицине, поэтому право участвовать во внешнеэкономической деятельности делегировано, прежде всего, крупным отечественным компаниям. Однако Россия на сегодня является страной с большим ассортиментом производства простых изделий, что требует выстраивания системного подхода при формировании как экономической политики в целом, так и экспортной в частности в направлении развития несырьевых производств, выпускающих высокотехнологичную продукцию. Выполнен анализ стратегий удержания лидирующих позиций в узких нишевых сегментах на глобальном рынке, анализ конкурентной и диверсификационной стратегии немецкой компании Poly-clip System, являющейся ведущим мировым производителем систем клипсования и глобальным лидером в сегменте упаковки пищевых продуктов.

Ключевые слова: высокотехнологичный экспорт, малые и средние наукоемкие компании, глобальное лидерство, узко сфокусированные рынки, компании – «скрытые чемпионы», Poly-clip System, анализ конкурентной и диверсификационной стратегии.

DOI 10.22394/2410-132X-2017-4-2-115-126

Цитирование публикации: Кураков Ф.А. (2018). Стратегии сохранения глобального лидерства малых высокотехнологичных компаний на узко сфокусированных рынках // Экономика науки. Т. 4. № 2, С. 115–126.



В настоящее время не только крупные компании являются обладателями статуса лидеров глобального рынка. Когда речь идет об узких нишевых рынках, лидирующие позиции на них могут занимать средние и даже малые компании, с которыми связан такой устоявшийся термин, как «скрытые чемпионы». В монографии Г. Саймона «Скрытые чемпионы» приведены базовые характеристики таких компаний, среди которых: средний возраст превышает 60 лет; средний годовой оборот в 100–130 млн. долл.; численность занятых не более 1000 человек; четко выраженная экспортная ориентированность; доля прямого экспорта, превышающая 50%. Около 80% «скрытых чемпионов» являются семейными

¹ Публикация подготовлена в рамках Государственного задания ФГБУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на 2018 год по проекту № 1.3 «Закономерности диверсификации промышленных компаний, основанных на использование новых технологий».

предприятиями, их характерной особенностью является высокий показатель числа патентов на 100 человек занятых и доли новых продуктов в обороте, оба индикатора в 2–3 раза превышают показатели крупных компаний [1].

Анализ стратегий удержания лидирующих позиций на глобальном рынке (пусть и в узких нишевых его сегментах) представляет большой интерес для малых и средних высокотехнологичных компаний России, сталкивающихся с высокими барьера выхода на международные рынки. Поэтому целью настоящего исследования был детальный анализ конкурентной и диверсификационной стратегии одного из «скрытых чемпионов» – немецкой компании Poly-clip System, являющейся ведущим мировым производителем систем клипсования и глобальным лидером в сегменте упаковки пищевых продуктов.

Изобретенный компанией Poly-clip System способ клипсования концов колбас металлическими клипсами (способ двойного клипсования) стал революционным для колбасной промышленности, однако это событие произошло 60 лет назад, и за прошедшее время огромное количество крупных, средних и малых компаний, занятых в мясоперерабатывающей промышленности, имели возможность создать альтернативное техническое решение и занять лидирующие позиции на данном узко сфокусированном рынке. Вероятность такого сценария следовало бы оценить, как крайне высокую, еще и в силу того обстоятельства, что разработку способа двойного клипсования трудно отнести к категории прорывных и сквозных технологий, приводящих к принципиальной трансформации пищевой промышленности. Тем не менее, компании Poly-clip System не только удалось сохранить самую большую долю на рассматриваемом рынке, но и диверсифицировать свой бизнес за счет постоянно проводимых корпоративных НИОКР и агрессивной патентной политики. Компания предложила целый ряд инновационных решений: от ручных настольных машин до автоматов двойного клипсования и автоматизированных систем загрузки. Разрабатываемые Poly-clip System решения по упаковке клипсой используются уже не только

в пищевом производстве (колбасы, мясо птицы, продукты питания), но и для упаковки непродовольственных товаров.

Компания была основана в 1922 г. как семейный бизнес (фабрика по производству металлических изделий Освальд Нидеккер Oswald Niedecker Metallwarenfabrik HG) и к 1931 г. входила в число самых успешных производителей свинцовых пломб в Германии. Идея заклипсовывать концы колбас металлическими клипсами родилась благодаря случайной встрече владельца компании Герберта Нидекера на одной из выставок с автором решения-прототипа, и уже в 1957 г. был получен патент на изобретение рулонных клипс (клипсы на бобине). В 1958 г. было запатентовано первое устройство вытеснения фарша из кончиков колбас запатентовано на машине двойного клипсования DCE и зарегистрирован торговый знак Poly-clip. В 1966 г. компания разработала S-клипс ромбовидного поперечного сечения, а в 1967 г. – автомат наполнения-клипсования FCA 3401 с подачей клипс с бобины, который впервые сделал возможным производство порционных колбас в автоматическом режиме [2].

В 1971–1980 гг. компания выходит на международные рынки под торговой маркой Poly-clip System (Poly-clip System Ltda. в Бразилии, Poly-clip System Corp. в США, Poly-clip System Ges.mbH). К 1991 г. оборот Poly-clip System превысил 100 млн. немецких марок и компания продолжила экспансию на мировом рынке. В 2011–2017 гг. Poly-clip System произвела серию поглощений: приобретение компаний Darimex Techno S.R.L., Румыния, PROPATEC S.A. в городе Лима, Перу; Columbit Pty Ltd в Австралии и Columbit Ltd в Новой Зеландии. На сегодняшний день системы клипсования Poly-clip System представлены по всему миру и доля экспорта компании составляет почти 90% от объема производства [2].

Одним из основных инструментов удержания лидерства на узко сфокусированном рынке систем клипсования является активное патентование всех технических, технологических и инженерных решений, получаемых в компании. По данным патентной БД LexisNexis, с компанией Poly-clip System по состоянию на май 2018 г. аффилированы 1538 патентных

документов, 554 из которых являются действующими (рис. 1).

Анализ распределения действующих патентных документов компании Poly-clip System по классам и группам МПК показал, что патентами защищены практически все этапы клипсования мясных продуктов. Патентный портфель охватывает более 70 технологических групп, относящихся к 5 классам МПК.

Анализ конкурентного ландшафта в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности»

Чтобы проследить эволюцию борьбы основных игроков за анализируемый узко сфокусированный рынок и определить закономерности формирования конкурентного ландшафта в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности», мы провели патентный анализ исследуемой области за последние 20 лет с помощью аналитического приложения патентной БД LexisNexis – LexisNexisPatentStrategies.

Для выявления релевантных патентных документов, связанных с разработкой систем клипсования в пищевой промышленности, нами был составлен следующий поисковый образ: (@(abstract, claims, title) =Clip*) + фильтр по МПК классам: A22C 0/00 Processing meat, poultry, or fish (Переработка мяса, птицы или рыбы).

Информационная база исследований, полученная в результате патентного поиска, включила 2104 патентных документа, из

которых действующими оказались 607. Чтобы выявить обладателей наиболее авторитетных на сегодняшний день патентных портфелей (т.е. реальных игроков, участвующих в конкурентной борьбе за технологическое лидерство в области разработки систем клипсования в пищевой промышленности), мы проанализировали выборку из действующих патентных документов.

Аналитический сервис LexisNexis PatentStrategies позволяет построить конкурентный ландшафт (Market Map), который складывается в той или иной технологической области, а также достаточно точно определить рыночные перспективы компаний, имеющих релевантные патенты. Для визуализации конкурентного ландшафта патентные портфели компаний, отобранных для сравнения, изображаются в виде круга, диаметр которого пропорционален числу патентных документов, принадлежащих этой компании и удовлетворяющих поисковому образу. Расположение кругов относительно осей X и Y определяется описанными ниже параметрами.

Ось Y («Ресурсы») объединяет три ключевых показателя: чистая прибыль компании, число патентных споров, в которых компания принимала участие, и число стран происхождения основного изобретателя (Invention Location). Как следует из названия, метрика предназначена для определения интегральных ресурсов компании для завоевания рынка. Очевидно, что чистая прибыль компании вносит существенный вклад в значение итогового показателя, но не менее важен и такой

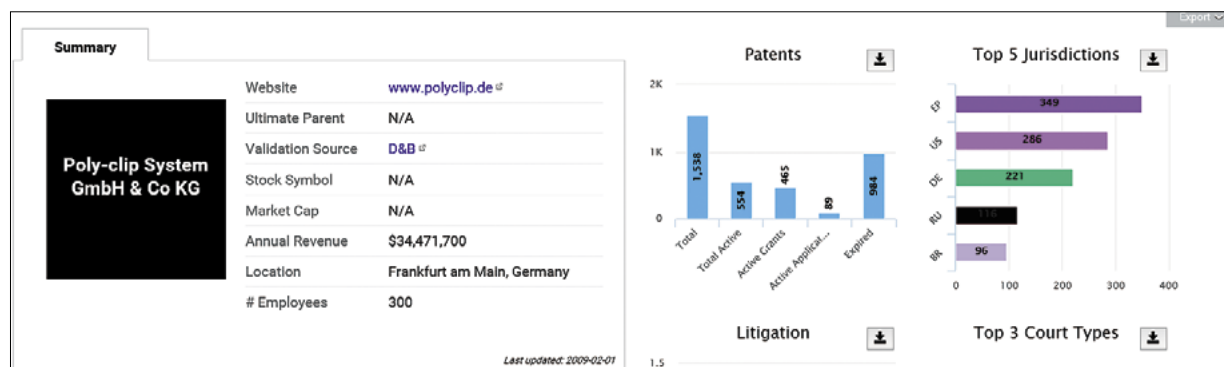


Рис. 1. Патентный профиль компании Poly-clip System

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

индикатор, как Invention Location, который методологи приложения называют также «широта НИОКР-следа». Наконец, крупные компании, как правило, выделяют многомиллионные бюджеты на отстаивание своих прав интеллектуальной собственности в судебных разбирательствах по сравнению с небольшими компаниями, поэтому учет количества таких споров, характеризует агрессивность и готовность компании к борьбе за долю рынка.

Ось X («Видение») объединяет три ключевых показателя: размер портфеля патентов организации в технологическом пространстве, число различных классов патентных классификаций, к которым относятся патентные документы организации, и количество цитирований патентов организации в технологическом пространстве. Чем правее находится круг, тем в большей степени исследовательский фокус компании сосредоточен на исследуемой области.

Положение круга (патентного портфеля) компании относительно других компаний выборки создает конкурентный ландшафт

и позволяет оценивать потенциал ключевых игроков рынка по завоеванию или сохранению лидерства на нем. Изменение количества организаций в выборке неизбежно меняет местоположение той или иной компании в системе заданных координат.

Рассмотрим с использованием предложенной разработчиками LexisNexis PatentStrategies методологии и средств визуализации конкурентный ландшафт, созданный технологиями клипсования пищевых продуктов. На сформированном за последние 20 лет (1998–2018 гг.) в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности» конкурентном ландшафте выявлено 160 организаций, топ-50 из которых представлены на рис. 2. На сегодняшний день ни одна из этих организаций не размещена в верхнем правом квадранте, в котором, согласно методологии аналитического сервиса LexisNexisPatentStrategies, обычно располагаются компании, имеющие, прежде всего, огромные финансовые ресурсы, необходимые для удерживания лидирующих позиций в данной технологической области. По

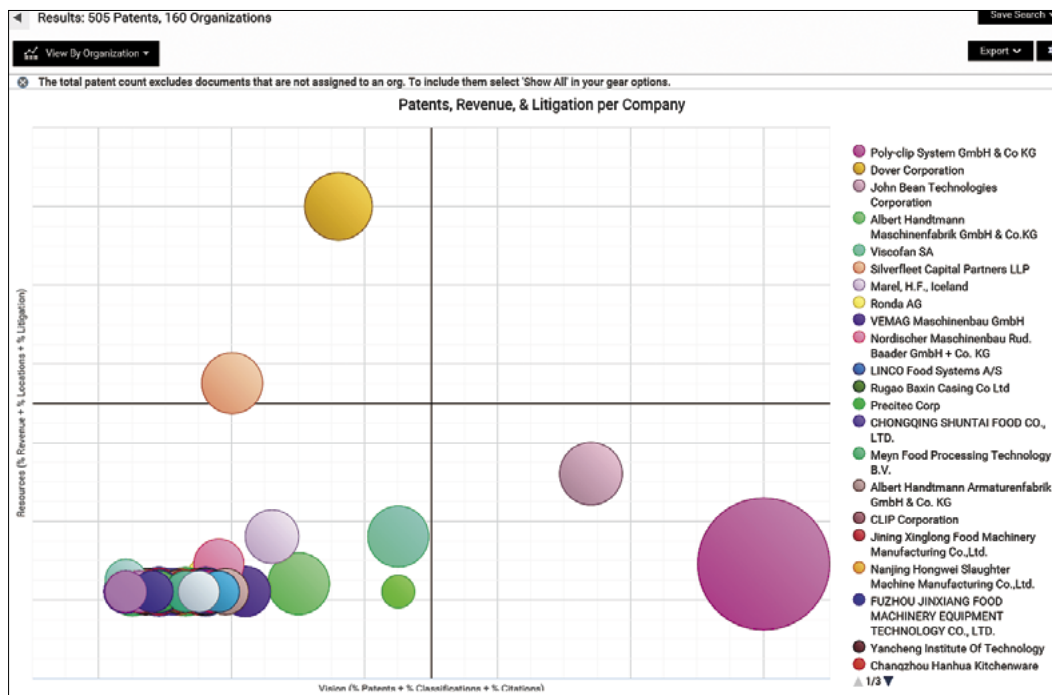


Рис. 2. Конкурентный ландшафт, сложившийся в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности» за период 1998–2018 гг. (топ-50 организаций)

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

сути скриншот, представленный на *рис. 2*, является наглядной иллюстрацией тезиса о том, что существуют мировые рынки с таким высоким уровнем фокусировки, специализации и концентрации, что не представляют интерес для крупных компаний, которым находиться в таких супернишах «тесно» и экономически невыгодно, видимо, по причине высоких операционных затрат.

Компания Poly-clip System на сформированном конкурентном ландшафте занимает лидирующую позицию лишь по показателю числа и авторитетности (цитируемости) действующих патентов (интегральный показатель «Видение»). Объем ее патентного портфеля в 8–11 раз больше по сравнению с компаниями, вошедшими в топ-5 патентообладателей направления. Присутствующие на ландшафте компании, обладающие более высоким ресурсным потенциалом (Dover Corporation и Silverfleet Capital Partners LLP), вероятнее всего, не могут вытеснить компанию Poly-clip System из данного нишевого рынка именно по причине хорошо организованной патентной обороны последней.

Анализ динамики конкурентного ландшафта в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности»

Для понимания конкурентной стратегии компании Poly-clip System представляет интерес ретроспективный анализ позиций компаний в рассматриваемой супернише. На карте конкурентного ландшафта 1998–2002 гг. находилось 16 организаций, обладающих всего 9 действующими на сегодняшний день патентами (*рис. 3, табл. 1*). Компания Poly-clip System в тот период имела преимущество всего в 1 патентный документ по сравнению со своими конкурентами и не обладала, кроме того, самым высоким ресурсным потенциалом (*табл. 1*).

Следующее пятилетие (2003–2007 гг.) характеризуется увеличением числа игроков в данном сегменте рынка (25 компаний). Их патентные портфели еще не велики и измеряются несколькими единицами, однако уже видно, что Poly-clip System проявила наибольшую патентную активность увеличив свой патентный портфель на 89% (*рис. 4*).

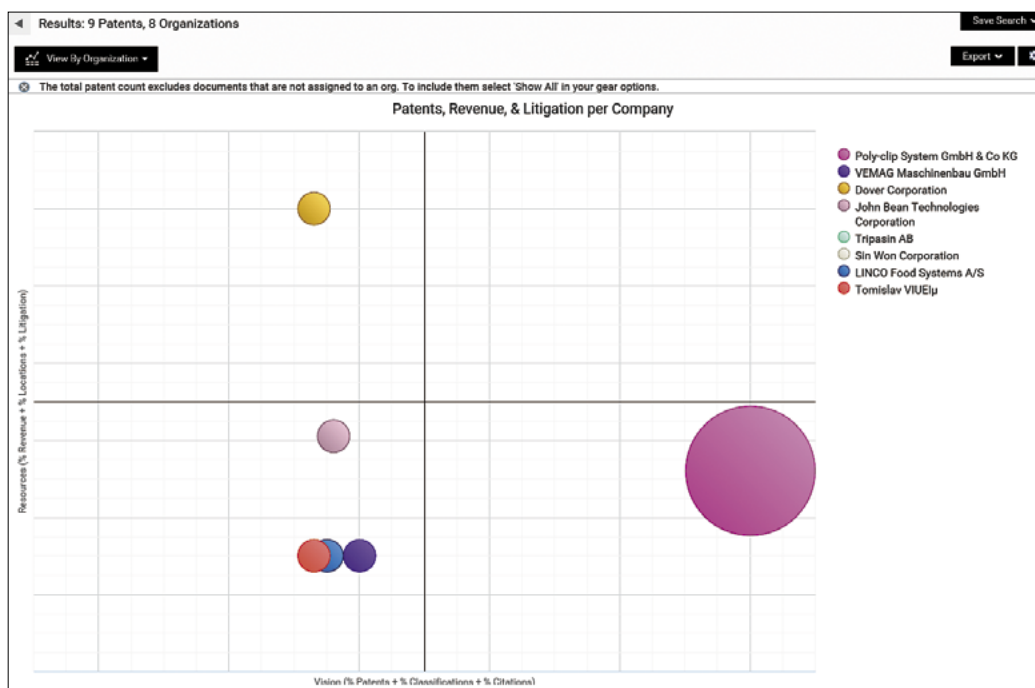


Рис. 3. Конкурентный ландшафт, сложившийся в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности» за период 1998–2002 гг.

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

Таблица 1

**Количественные индикаторы топ-8 организаций –
правообладателей действующих патентных документов
на конкурентном ландшафте технологической области «упаковка
с помощью клипсы в пищевой промышленности», 1998–2002 гг.**

Организация	Число патентных документов	Чистая выручка, долл.	Число патентных споров в США	Интегральное значение показателя «Видение», %	Интегральное значение показателя «Ресурсы», %
Poly-clip System GmbH & Co KG	2	34 471 700,00	1	100	32,72831
VEMAG Maschinenbau GmbH	1	29 167 800,00	0	40,35088	10,19318
Dover Corporation	1	6 794 340 000,00	109	33,33333	100
John Bean Technologies Corporation	1	1 350 500 000,00	4	36,84211	41,44458
Tripasin AB	1	0,00	0	33,33333	10
Sin Won Corporation	1	0,00	0	35,08772	10
LINCO Food Systems A/S	1	51 053 000,00	0	35,08772	10,33813
Tomislav VIUElμ	1	0,00	0	33,33333	10

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

В период с 2008–2012 гг. число организаций, заинтересованных в конкуренции за место на патентном ландшафте технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности» продолжило расти (с 25 до 32

компаний) (рис. 5). Стратегия резкого наращивания числа патентов позволила Poly-clip System не только удержать лидерские позиции, но и заметно потеснить конкурентов, в том числе и обладающих большим ресурсным потенциалом.

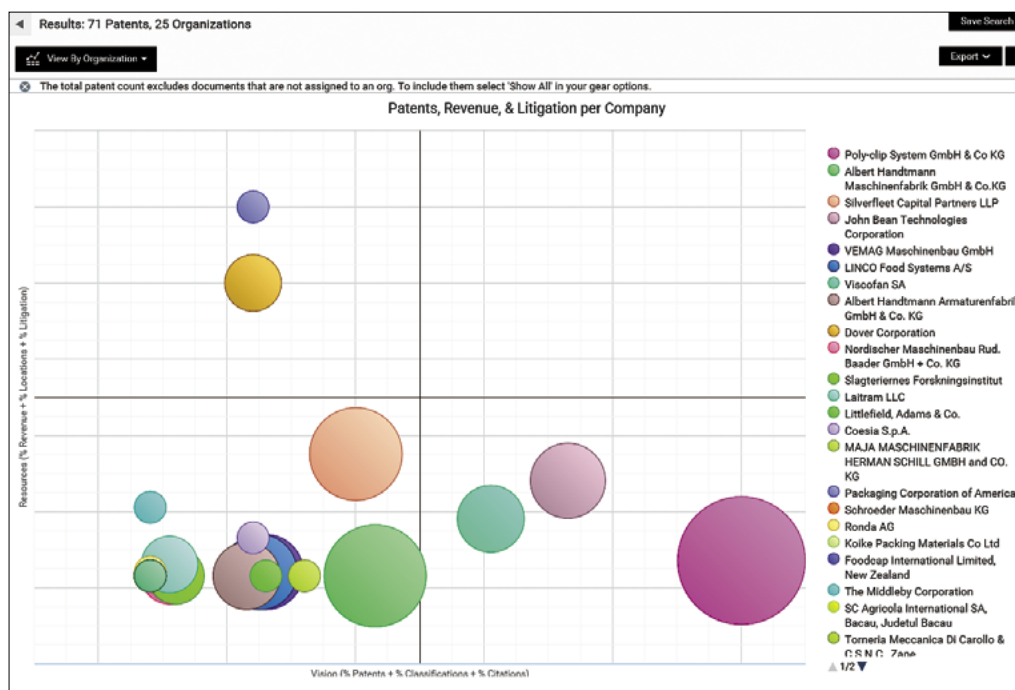


Рис. 4. Конкурентный ландшафт, сложившийся в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности» за период 2003–2007 гг.

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

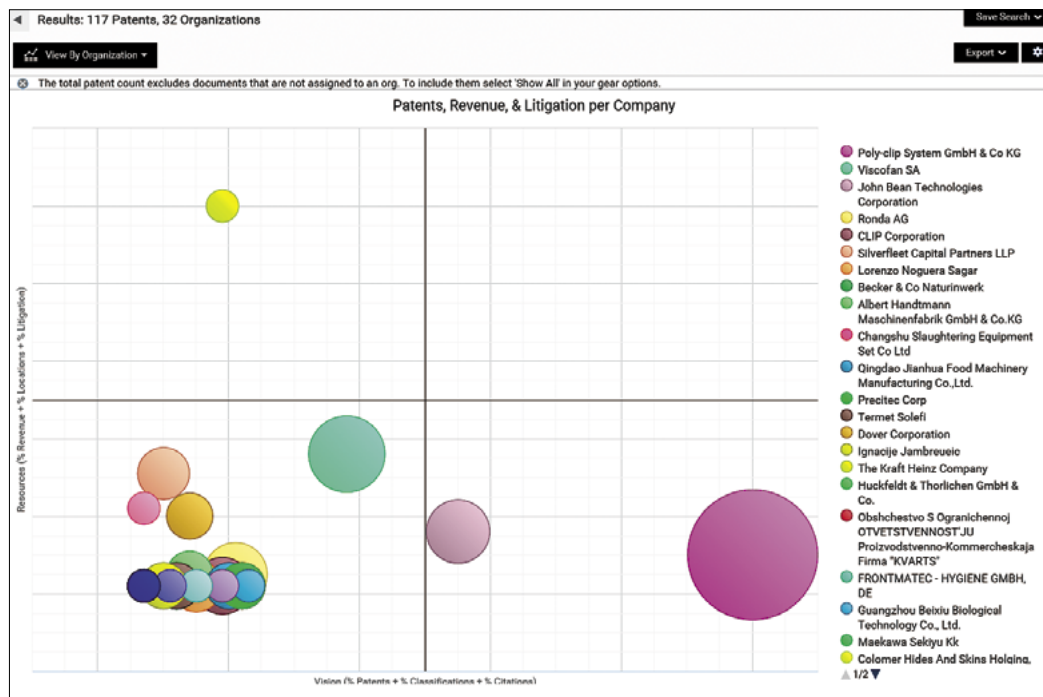


Рис. 5. Конкурентный ландшафт, сложившийся в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности» за период 2008–2012 гг.

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

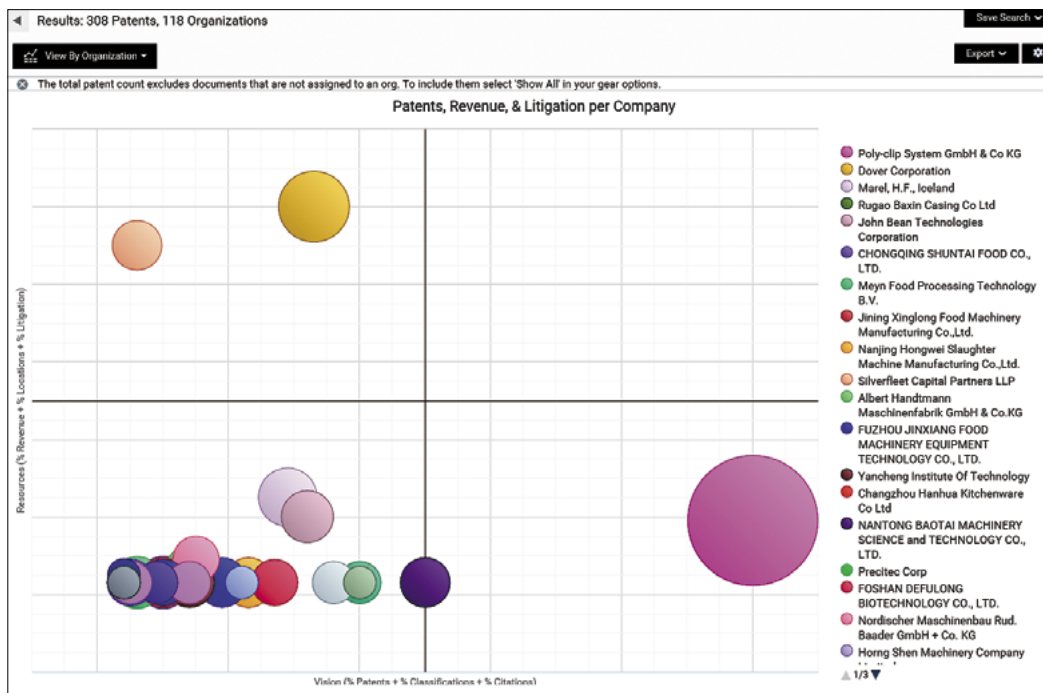


Рис. 6. Конкурентный ландшафт, сложившийся в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности» за период 2013–2018 гг. (топ-50 организаций)

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

Стратегия постоянного укрепления своих позиций позволила Poly-clip System сформировать самый обширный авторитетный патентный портфель на последние 5 лет (период

2013–2018 гг.) и кардинальным образом обогнать всех своих конкурентов по показателю «Видение» (рис. 6, табл. 2).

Таблица 2

**Количественные индикаторы топ-50 организаций –
правообладателей действующих патентных документов
на конкурентном ландшафте технологической области «упаковка
с помощью клипсы в пищевой промышленности», 2013–2018 гг.**

Организация	Число патентных документов	Чистая выручка, долл.	Число патентных споров в США	Интегральное значение показателя «Видение», %	Интегральное значение показателя «Ресурсы», %
Poly-clip System GmbH & Co KG	102	34 471 700,00	1	100	19,79674
Dover Corporation	16	6 794 340 000,00	109	33,33333	100
Marel, H.F., Iceland	8	961 100 000,00	4	29,8791	25,22359
Rugao Baxin Casing Co Ltd	5	0,00	0	10,96718	3,225806
John Bean Technologies Corporation	5	1 350 500 000,00	4	32,98791	20,53789
CHONGQING SHUNTAI FOOD CO., LTD.	5	0,00	0	10,96718	3,225806
Meyn Food Processing Technology B.V.	5	0,00	0	6,56304	3,225806
Jining Xinglong Food Machinery Manufacturing Co., Ltd.	4	2 640 400,00	0	23,74784	3,259649
Nanjing Hongwei Slaughter Machine Manufacturing Co., Ltd.	4	3 304 700,00	0	23,74784	3,268173
Silverfleet Capital Partners LLP	4	0,00	4	6,131261	90,32258
Albert Handtmann Maschinenfabrik GmbH & Co.KG	4	0,00	0	14,93955	6,451613
FUZHOU JINXIANG FOOD MACHINERY EQUIPMENT TECHNOLOGY CO., LTD.	4	0,00	0	19,3437	3,225806
Yancheng Institute Of Technology	4	0,00	0	14,93955	3,225806
Changzhou Hanhua Kitchenware Co Ltd	4	0,00	0	10,53541	3,225806
NANTONG BAOTAI MACHINERY SCIENCE and TECHNOLOGY CO., LTD.	4	0,00	0	50,17271	3,225806
Precitec Corp	3	0,00	0	10,10363	3,225806
FOSHAN DEFULONG BIOTECHNOLOGY CO., LTD.	3	0,00	0	27,72021	3,225806
Nordischer Maschinenbau Rud. Baader GmbH + Co. KG	3	0,00	2	15,97582	9,677419
Horng Shen Machinery Company Limited	3	0,00	0	5,699482	3,225806
B Systems AG	3	0,00	0	10,10363	3,225806
Mayekawa Manufacturing Company Ltd.	3	1 000 000,00	0	5,699482	3,238625
HAINING DUSHI IMPORT AND EXPORT CO., LTD.	3	0,00	0	5,699482	3,225806

Продолжение таблицы 2

YANCHENG YIMEI FOOD CO., LTD.	2	0,00	0	14,07599	3,225806
MEJN FUD PROSESSING TEKNOLODZHI B.V.	2	0,00	0	5,267703	3,225806
Beijing Yanghang Science And Trade Co., Ltd.	2	0,00	0	40,50086	3,225806
TAIXIANG GROUP INCUBATOR CO., LTD.	2	0,00	0	5,267703	3,225806
China Packaging & Food Machinery Co.	2	0,00	0	14,07599	3,225806
QINGDAO AGRICULTURAL UNIVERSITY	2	0,00	0	14,07599	3,225806
LAIZHOU FANGHUA FISHERY MACHINERY TECHNOLOGY CO., LTD.	2	0,00	0	14,07599	3,225806
CHONGQING GUANGHENG FOOD DEVELOPMENT CO., LTD.	2	0,00	0	5,267703	3,225806
GUANGDONG DEFULONG BIOTECHNOLOGY CO., LTD.	2	0,00	0	5,267703	3,225806
Zhoushan Huifeng Refrigeration Logistics Development Co., Ltd.	2	0,00	0	9,671848	3,225806
DONGGUAN HEAN ELECTRO-MECHANICAL CO., LTD.	2	0,00	0	9,671848	3,225806
Fishery Machinery And Instrument Research Institute Chinese Academy Of Fishery Sciences	2	0,00	0	36,09672	3,225806
NINGBO YUSHAN XIAOXIAN AQUATIC PRODUCT CO., LTD.	2	0,00	0	5,267703	3,225806
Cultimer France Producteurs Associes	1	0,00	0	4,835924	3,225806
Shanghai Leyanli Science & Trade Co., Ltd.	1	0,00	0	4,835924	3,225806
Harbinger Capital Partners LLC	1	0,00	50	4,835924	3,225806
Pedroia Luigi	1	0,00	0	4,835924	3,225806
Beijing Spaceflight East Science And Technology Development Co., Ltd.	1	0,00	0	22,4525	3,225806
Extraccion De Medulas Y Complementos SI	1	0,00	0	4,835924	3,225806
Yantai New Ocean Aquatic Food Co Ltd	1	0,00	0	4,835924	3,225806
Hunan Changfeng Motor Research Development Co., Ltd.	1	0,00	0	4,835924	3,225806
Baader Linco, Inc.	1	0,00	0	4,835924	3,225806
Zhejiang SCI Tech University	1	0,00	0	22,4525	3,225806
JIANGSU SUXING LIVESTOCK DEVELOPMENT CO., LTD.	1	0,00	0	4,835924	3,225806
Wuzhou Shenguan PROTEIN; Casing Corporation	1	0,00	0	40,06908	3,225806
Shenguan HOLDINGS (GROUP) Limited	1	142 485 938,00	0	4,835924	5,052337
Formax Inc	1	0,00	6	4,835924	3,225806
YUNNAN BAOLONG FOOD-STUFF GROUP CO., LTD.	1	0,00	0	4,835924	3,225806

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

Анализ динамики конкурентного ландшафта в исследуемой области (рис. 3–6) позволил прийти к заключению, что, несмотря на то, что в освоении этого сегмента технологического рынка принимали участие компании с более высоким ресурсным потенциалом (Dover Corporation и Silverfleet Capital Partners LLP) по сравнению с компанией Poly-clip System (рис. 3–6), последней удавалось удерживать

лидирующую позицию по показателю «Видение» (т.е. компании обладают самым авторитетным портфелем патентов в этом сегменте).

Особенно ярко отражена нацеленность Poly-clip System на последовательное усиление патентной защиты своих технологических достижений в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности» на рис. 7.

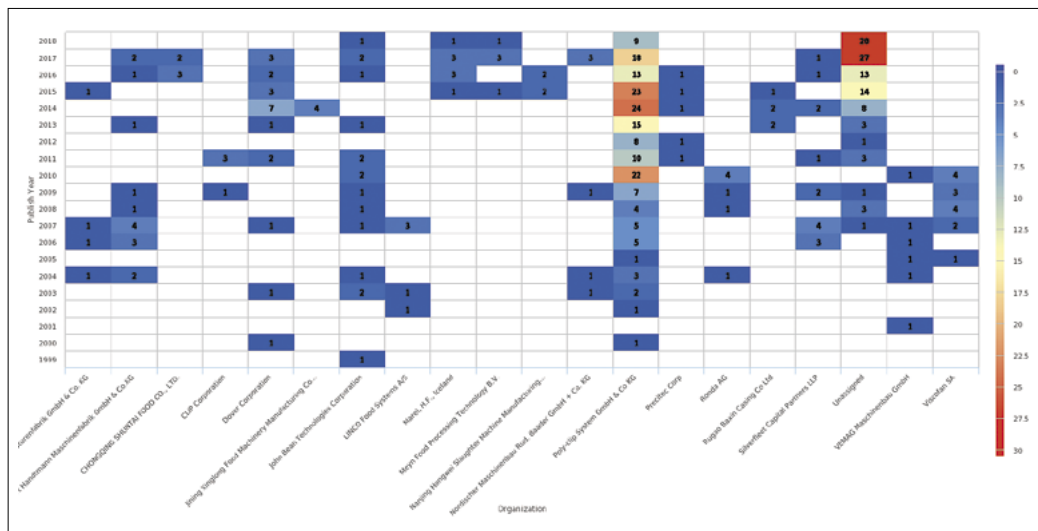


Рис. 7. Динамика патентования в топ-20 организациях по количеству действующих патентных документов за период 1999–2018 гг.

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

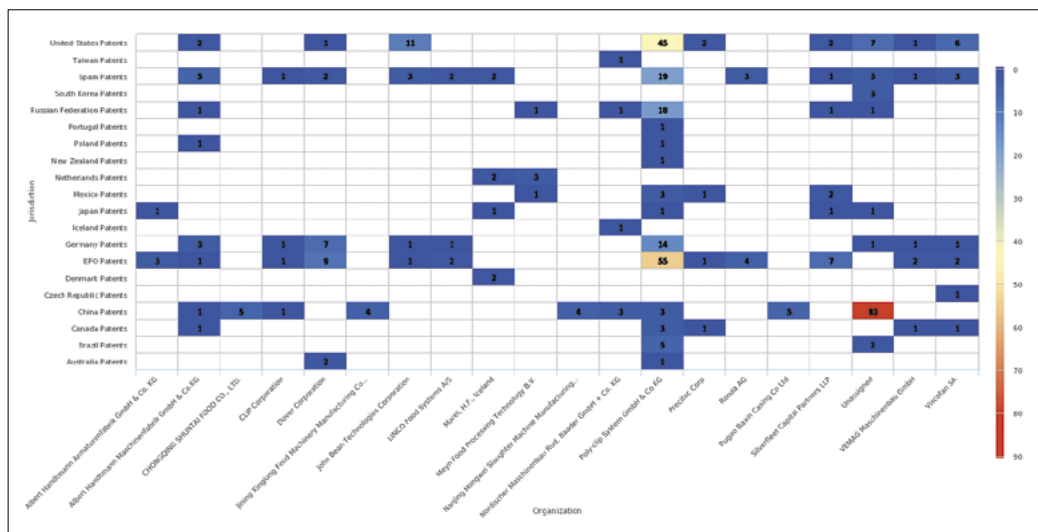


Рис. 8. Распределение действующих патентных документов топ-20 компаний-патентообладателей в технологической области «упаковка с помощью клипсы в пищевой промышленности» в различных юрисдикциях мира за период 1998–2018 гг.

Источник: LexisNexis PatentStrategies, данные на 24.05.2018 г.

Выходу компании на внутренние рынки новых стран предшествует получение патентов в соответствующих национальных патентных ведомствах. На *рис. 8* представлено распределение патентных документов компании Poly-clip System в различных юрисдикциях мира.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В отсутствии развития экспорта продукции высокотехнологичных отраслей промышленности невозможна полноценная интеграция Российской Федерации в мировое экономическое пространство и эффективное развитие страны и ее территорий, а значит и выполнение стратегических задач по форсированным темпам роста экономики, поставленная Указом Президента от 7 мая 2018 г. № 240 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [3].

Поэтому поддержка высокотехнологичного экспорта в России обозначена в качестве одного из приоритетных направлений государственной политики по развитию и модернизации национальной экономики. Государство создает усилия для перевода национальной экономики в режим долгосрочного планирования модернизации и развития перспективных отраслей и сегментов промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг. Летом 2015 г. Министерство промышленности и торговли РФ систематизировало и опубликовало перечень продукции, работ и услуг, которые можно относить к категории высокотехнологичных. Приказ Минпромторга России от 2 июля 2015 г. № 1809 «Об утверждении Перечня высокотехнологичной продукции, работ и услуг с учетом приоритетных направлений развития экономики» содержит детальную информацию и является основным ориентиром для государственных институтов и структур поддержки экспорта [4].

По мнению большинства исследователей проблемы увеличения объемов наукоемкого экспорта, основными потенциально возможными товарными позициями в несырьевом экспорте, которые востребованы на мировых рынках, являются продукция машиностроения, фармацевтической сферы, приборы

и устройства, применяемые в медицине, поэтому право участвовать во внешнеэкономической деятельности делегировано, прежде всего, крупным отечественным компаниям [5–7]. Однако при небольшой доле высокотехнологичного экспорта (0,02%) в общих объемах поставок на внешние рынки, Россия на сегодня является страной с большим ассортиментом производства простых изделий, т.е. относящихся в наибольшей степени к продукции низких переделов, что в свою очередь требует выстраивания системного подхода при формировании как экономической политики в целом, так и экспортной в частности в направлении развития несырьевых производств, выпускающих высокотехнологичную продукцию [8].

Во многих странах мира малые и средние предприятия работают не только на удовлетворение потребностей внутреннего рынка, но и десятилетиями удерживают лидерство на узко специализированных глобальных рынках. Анализ построения конкурентной стратегии компании Poly-clip System позволяет сделать два важных вывода. Во-первых, когда речь идет о выходе компании на глобальный рынок и о высоких входных барьерах таких рынков, как правило, упускается из виду, что установление границ этих рынков является принципиальным для оценки конкурентной ситуации и стратегии, поскольку существуют узкие рынки, недоступные для крупных промышленных компаний. Во-вторых, согласно Г. Саймону [1], существуют рынки, точные данные о величине которых вообще отсутствуют, поскольку эти рынки еще не существуют, а только создаются «скрытыми чемпионами». Так многие компании «скрытые чемпионы» утверждают, что они сами создали рынок, которого не существовало до них. К числу таких компаний Саймон относит Brita, мирового лидера по производству бытовых фильтров по очистке воды, компанию SAT, предложившую уникальную технологию утилизации дорожных покрытий непосредственно на строительной площадке, компанию LOBO Electronic, производителя лазерных систем с компьютерным управлением. Современный этап технологического развития позволяет прогнозировать, что процесс создания новых узко сфокусированных рынков будет иметь

тенденцию к активизации, что, с нашей точки зрения, является окном возможностей не только для средних высокотехнологичных компаний

России, но и для малых компаний создать супернишевые, но глобальные рынки для своей уникальной продукции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Саймон Г. (2005) Скрытые чемпионы: уроки 500 лучших в мире неизвестных компаний. М.: «Дело». 288 с.
2. История компании (2018) / Поли-Клип Систем. <https://www.polyclip.com/ru/предприятие/история-компании>.
3. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 240 (2018) О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года / Официальный сайт Президента России. <http://kremlin.ru/events/president/news/57425>.
4. Приказ Минпромторга России от 2 июля 2015 г. № 1809 (2015) Об утверждении Перечня высокотехнологичной продукции, работ и услуг с учетом приоритетных направлений развития экономики / Гарант. <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71043202>.
5. Спартак А.Н, Кнобель А.Ю. и др. (2018) Перспективы наращивания российского несырьевого экспорта / ЦСР. 132 с. <https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/04/Report-Non-energy-Export.pdf>
6. Основные направления развития экспорта на период до 2030 года (основные положения) (2015) http://export57.ru/files/Export/Основные_направления_основные%20положения_08122014.pdf.
7. Мазилев Е.А. (2015) Экспортный потенциал малых и средних предприятий // Проблемы развития территории. № 5. С. 26–35.
8. Якушев Н.О. (2017) Высокотехнологичный экспорт России и его территориальная специфика // Проблемы развития территории. № 3 (89). С. 62–77.

REFERENCES

1. Saimon G. (2005) Hidden Champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies. Moscow: Delo. 288 p.
2. Company History (2018) / Poly-Clip Systems. <https://www.polyclip.com/ru/предприятие/история-компании>.
3. Order of the President of the Russian Federation dated 7 May 2018 № 240 (2018) On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation until 2024 / Official website of the President of Russia. <http://kremlin.ru/events/president/news/57425>.
4. Order of the Ministry of Industry and Trade of Russia dated 2 July 2015 № 1809 (2015) On approval of the List of high-tech products, works and services, taking into account the priority areas of economic development / Garant. <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71043202>.
5. Spartak A.N, Knobel A.U. et al. (2018) Prospects for increasing Russian non-primary exports / CSR. 132 p. <https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/04/Report-Non-energy-Export.pdf>.
6. The main directions of export development for the period until 2030 (main provisions) (2015) http://export57.ru/files/Export/Основные_направления_основные%20положения_08122014.pdf.
7. Mazilov E.A. (2015) Export Potential of Small and Medium-sized Enterprises // Problems of Territory Development. № 5. P. 26–35.
8. Yakushev N.O. (2017) High-tech exports of Russia and its territorial specifics // Problems of Territory Development. № 3 (89). P. 62–77.

UDC 347.77

Kurakov F.A. *Strategies for retention global leadership of small high-tech companies in narrowly focused markets (The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, prospect Vernadskogo, 82, Moscow, Russia, 119571)*

Abstract. In the absence of the development of exports of high-tech industries, the implementation of strategic tasks for the accelerated growth of the economy set by the Decree of the President of the Russian Federation "On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation until 2024" of May 7, 2018 No. 240 is unlikely. According to most researchers, the main potentially possible commodity items in non-raw materials exports, which are in demand in the world markets, are the products of engineering, pharmaceutical industry, apparatus and devices used in medicine. Therefore, the right to participate in foreign economic activity is delegated, first of all, to large domestic companies. However, today Russia is a country with a large assortment of production of simple products, which requires building a systematic approach in the formation of both economic policy in general and export in particular in the direction of developing of non-resource industries that produce high-tech products. The analysis of the strategies for retaining the leading positions in narrow niche segments in the global market, analysis of the competitive and diversifying strategy of the German company Poly-clip System, which is the world's leading producer of clipping systems and the world leader in the food packaging segment was performed.

Keywords: high-tech exports, small- and medium-sized high-tech companies, global leadership, narrowly focused markets, companies – "hidden champions", Poly-clip System, competitive and diversification strategy analysis.