

**Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»**

**Высшая школа бизнеса  
Институт менеджмента инноваций**

# **РОССИЙСКИЕ БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ в период экономической нестабильности**

Под общей редакцией Д.С. Медовникова, С.Д. Розмировича

Аналитические доклады  
Высшей школы бизнеса ВШЭ

**Выпуск 12**



**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ  
МОСКВА  
2025**

УДК 338.1  
ББК 65.053  
Р76



<https://elibrary.ru/ohkipl>

Исследование выполнено по проекту Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ «Быстрорастущие компании»  
(код проекта: 2023.001SPEMPL.DSMEDOVNIKOV)

Рекомендовано к изданию комиссией по издательской деятельности  
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Рецензенты:

кандидат технических наук, старший вице-президент по связям с промышленностью Сколковского  
института науки и технологий *А.К. Пономарев*;  
первый вице-президент группы компаний «Аквариус» *Д.А. Титов*

Авторский коллектив:

Д.С. Медовников (Об аналитическом докладе, заключение), Т.К. Оганесян (раздел 1), С.Д. Розмирович  
(Об аналитическом докладе, раздел 2, заключение), А.К. Степанов (раздел 3), А.В. Филимонов (раздел 2)

Под общей редакцией  
Д.С. Медовникова, С.Д. Розмировича

**Российские быстрорастущие компании в период экономической нестабильности** / Д. С. Медов-  
ников, Т. К. Оганесян, С. Д. Розмирович, А. К. Степанов, А. В. Филимонов ; под общ. ред. Д. С. Медовникова,  
С. Д. Розмировича ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы эконо-  
мики, 2025. — 108 с. — (Аналитические доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ ; вып. 12). — 500 экз. —  
ISBN 978-5-7598-4312-2 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4284-2 (e-book).

Доклад продолжает серию исследований быстрорастущих компаний (БРК), реализуемых Институтом ме-  
неджмента инноваций Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ с 2019 года. Исследование основано на данных  
статистики, корпоративной отчетности, а также опросов предприятий. На материалах зарубежных публика-  
ций проанализированы характерные черты скейлап-компаний (масштабирующихся компаний). Рассмотре-  
ны инструменты поддержки и развития таких компаний за рубежом — скейларационные программы. На ос-  
нове корпоративной отчетности за 2021–2022 годы проведен анализ показателей российских БРК: их ос-  
новные характеристики, присутствие в технологических секторах, вклад БРК в экономику. Рассмотрен ак-  
туальный вопрос повторяемости эпизодов роста БРК. На основе данных проведенного опроса 120 компаний  
представлен анализ динамики российских БРК, а также их экспортно-импортных операций.

УДК 338.1  
ББК 65.053

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики  
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-4312-2

ISBN 978-5-7598-4312-2 (в обл.)  
ISBN 978-5-7598-4284-2 (e-book)

© Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», 2025

## Содержание

|                                                                                               |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Об аналитическом докладе .....                                                                | 5             |
| Executive summary.....                                                                        | 7             |
| <br><b>Раздел 1. Обзор зарубежных программ поддержки компаний-скейлапов.....</b>              | <br><b>13</b> |
| 1.1. Быстрый рост vs масштабирование бизнеса —<br>новый всплеск теоретических дискуссий ..... | 13            |
| 1.2. Базовые характеристики европейских скейлап-компаний .....                                | 19            |
| 1.3. Эволюция и специфика программ поддержки<br>компаний-скейлапов .....                      | 21            |
| 1.3.1. Платформа ВЕЕР в США .....                                                             | 21            |
| 1.3.2. Региональная программа в Германии .....                                                | 23            |
| 1.3.3. Региональная программа в Шотландии.....                                                | 26            |
| 1.3.4. Региональная программа в Канаде .....                                                  | 28            |
| 1.3.5. Общенациональные программы стран Скандинавии<br>и Великобритании .....                 | 28            |
| 1.3.6. Общенациональные программы в странах Азии .....                                        | 29            |
| 1.3.7. Техноориентированные программы в Канаде,<br>Великобритании и Нидерландах.....          | 30            |
| 1.4. Выводы .....                                                                             | 32            |
| <br><b>Раздел 2. Анализ показателей российских быстрорастущих компаний.....</b>               | <br><b>34</b> |
| 2.1. Особенности формирования выборочной совокупности.....                                    | 34            |
| 2.2. Основные характеристики быстрорастущих компаний.....                                     | 37            |
| 2.2.1. Размеры бизнеса .....                                                                  | 37            |
| 2.2.2. Темпы роста.....                                                                       | 38            |
| 2.2.3. Возраст компаний.....                                                                  | 41            |
| 2.2.4. Регионы.....                                                                           | 42            |

|                                                                                                     |         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 2.3. Вклад быстрорастущих компаний в экономический рост<br>и создание рабочих мест.....             | 44      |
| 2.4. Присутствие быстрорастущих компаний в технологических<br>секторах.....                         | 46      |
| 2.5. Экономический вклад быстрорастущих компаний<br>и отдельных секторов.....                       | 51      |
| 2.6. Повторяемость роста быстрорастущих компаний.....                                               | 66      |
| 2.7. Выводы .....                                                                                   | 74      |
| <br><b>Раздел 3. Анализ развития российских быстрорастущих<br/>компаний на основе опросов .....</b> | <br>76  |
| 3.1. Методология формирования выборки и проведения опроса.....                                      | 76      |
| 3.2. Общие характеристики опрошенных компаний .....                                                 | 77      |
| 3.3. Оценка компаниями динамики и проблем экспортной деятельности....                               | 82      |
| 3.4. Оценка компаниями динамики и проблем импорта .....                                             | 88      |
| 3.5. Выводы.....                                                                                    | 94      |
| <br><b>Заключение и цели на будущие исследования.....</b>                                           | <br>96  |
| <br><b>Список источников .....</b>                                                                  | <br>101 |

## Об аналитическом докладе

Предлагаемый доклад продолжает серию публикаций Высшей школы бизнеса (ВШБ), посвященную быстрорастущим компаниям (далее — БРК; high growth firm, HGF)<sup>1</sup> представляющих как результаты собственных исследований ВШБ, так и обзоры работ других российских и зарубежных исследователей феномена быстрого роста компаний, а также анализ образовательно-консалтинговых программ для БРК в разных странах [1; 2].

Последние несколько лет в среде экспертов и чиновников, ответственных за экономическую политику своих стран, возростал интерес к БРК. Пик внимания пришелся на пандемию COVID-19, когда сразу несколько авторитетных экспертных площадок (Всемирный банк, аналитические структуры Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и др.) заявили, что в выходе из постковидного экономического кризиса БРК будут играть ключевую роль [3, р. 16; 4, р. 3].

Интерес к феномену БРК объясняется их влиянием на развитие национальных экономик благодаря стремительному росту доходов от реализации ими своей продукции. Быстрорастущие компании играют важную роль в создании новых рабочих мест, общем росте занятости населения, процессах инновационного развития. Представляется актуальным изучение внешнеэкономической деятельности и динамики роста российских БРК в условиях кризисов: пандемии, первого года специальной военной операции (СВО), санкционного давления со стороны ряда зарубежных государств.

Сегодня существуют различные программы масштабирования бизнеса (скейла-раторы), целью которых является увеличение количества БРК и поддержка высоких темпов их роста на высоком уровне. В мире насчитывается более 500 подобных государственных и частных (коммерческих) программ. Опыт реализации таких программ за рубежом может быть интересен как аналитикам, так и представителям российского бизнеса.

При подготовке настоящего доклада внимание авторов было сфокусировано не только на традиционном для вышеупомянутой серии анализе общей ситуации с российскими БРК, но и на выяснении подходов, которые компании используют для решения такой острой для российского бизнеса проблемы, как изменение экспортно-импортных операций после введения экономических санкций против России. В процессе работы применялся инструментарий анализа статистической

---

<sup>1</sup> Применительно к БРК распространены также термины «газели» (англ. gazelles), «скейлапы» (от англ. scale-up — масштабирование).

информации, взятой из налоговой отчетности компаний, выборочные опросы среди сотрудников БРК (анкетирование), интервью с руководителями БРК, а также анализ публикаций зарубежных исследователей.

В работе исследовалась когорта БРК, демонстрировавших быстрый рост в критические для российской экономики 2020–2022 годы. Популяция российских «газелей» проходила в это время своеобразный «краш-тест» и, как показал анализ, в целом прошла его достойно и даже улучшила часть важных показателей. Выяснилось, что численность БРК в России в 2021 и 2022 годах в целом осталась на уровне 2020 года. Быстрорастущие компании продолжили вносить основной вклад в экономический рост страны и создание новых рабочих мест. Введенные против России санкции не остановили внешнеэкономическую деятельность БРК, однако гораздо более серьезно на замедление экспорта БРК повлиял подъем спроса на продукцию этих компаний внутри России, в результате чего имеющиеся производственные мощности оказались загружены заказами для отечественных потребителей. Санкционный кризис подстегнул темпы движения компаний по пути локализации.

Доклад состоит из трех основных разделов. В разделе 1 представлен обзор зарубежных публикаций, связанных с феноменом быстрого роста компаний, и описание реализуемых в разных странах мира скейлационных программ. Раздел 2 содержит развернутый анализ данных налоговой отчетности о деятельности российских БРК в 2021 и 2022 годах. В разделе 3 описаны результаты выборочного анкетирования представителей БРК, а также интервью с сотрудниками об изменениях во внешнеэкономической деятельности их компаний за последние два года.

## Executive summary

### Subject of the study

The proposed report continues a series of publications by the Higher School of Economics' Graduate School of Business (HSE GSB) of the dedicated to high-growth firms/companies (HGFs)<sup>2</sup> [1; 2]. These reports present the results of both the Graduate School of Business's own research and the work of other Russian and foreign scientists who have dealt with this topic. In addition, the reports analyses educational and consulting programmes created for HGFs in various countries.

The interest in HGFs has grown considerably among academic researchers and policymakers in many countries over the past few years. The peak of this attention came during the COVID-19 pandemic, when several authoritative expert platforms (World Bank, analytical structures of the Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), etc.) stated that HGFs would play a key role in getting out of the post-COVID crisis [3, p. 16; 4, p. 3].

Currently, there are more than 500 public and private programmes in the world aimed at supporting “gazelles”/HGFs. The main purpose of these programmes is to increase the number of such companies and to support high rates of their growth. The rapid growth of revenues from the sale of products and services produced by HGFs contributes significantly to the economic growth of many countries. Interest in the phenomenon of HGFs is obviously explained by their significant impact on the development of national economies. High-growth companies play an important role in the creation of new jobs, overall employment growth, and in the processes of innovative development.

In preparing this report, our attention was focused not only on the analysis of the general situation with Russian HGFs, which is traditional for the above-mentioned series. We were also interested how these companies cope with such an acute problem for the entire Russian business as changes in export–import operations after some unfriendly countries have imposed the economic sanctions on Russia. The report was prepared using various tools for analysing statistical information from company reports, sample surveys of HGFs in the form of questionnaires, interviews with top managers of these companies, as well as analysing related publications by foreign researchers.

This study analyses a cohort of HGFs that showed rapid growth in the critical years 2020–2022 (the pandemic period and the first year of the Special Military Operation, SMO) for the Russian economy. At that time, Russian “gazelles” were undergoing a kind of “crash test”, and results of the work carried out showed that, generally, they have

---

2 The terms “gazelles” and “scaleups” (or “scale-ups”) are also used quite often in relation to HGFs.

passed it decently and even have improved some important business performance. In particular, it was found that the population of HGFs in Russia in 2021 and 2022 has remained broadly the same as in 2020. Russian HGFs continue to make a major contribution to the economic growth of the country and the creation of new jobs. Despite the sanctions imposed on Russia, export operations of HGFs have not been seriously affected. Their desire to export was much more seriously impacted by the surge in demand for their products inside Russia, which resulted in the existing production capacities have being loaded with orders for domestic consumers. In addition, the sanctions pressure has spurred the pace of localisation efforts by many companies.

The report consists of three sections. Section 1 is devoted to the analysis of foreign publications related to the HGF's phenomenon. This section also presents brief descriptions of business scaling support programmes (scale-up programmes) implemented in different countries of the world. Section 2 presents an analysis of Russian HGFs for 2021 and 2022 based on reported data from tax returns. Section 3 presents the results of the HGF's sample survey and interviews with employees about changes in the foreign trade activities of their companies over the last two years.

Based on the research conducted, the following principal conclusions have been drawn.

### **Key findings of the desk research**

As part of the presented analytical report, we have conducted a desk study of the phenomenon of high company growth, focusing on modern business support and development programmes in the USA, European countries, and Asia. Educational and consulting programmes aimed at supporting the rapid growth of companies are growing in popularity around the world. Launched in 2009 in the United States, this format has been actively spreading in Europe, Asia, and Russia.

Today there are about 60 business scaling programmes (Scale Up programmes, Scaler programmes, Scalerators), which, for all their diversity, are based on similar methodological principles.

Most of these programmes primarily involve a strict selection of participants. The main target group is medium-sized companies with proven accelerated growth potential. The cost of many Scalerators for selected companies is reimbursed in whole or in part by national and regional governments and development institutions.

The standard duration of training ranges from six months to a year, although longer periods are possible in some cases. A large proportion of programmes involve participants in further ecosystem interactions, forming professional communities of graduates and ensuring continuous knowledge exchange.

Most programmes focus to some extent on supporting export growth. Many business scaling programmes are aimed at developing companies to the level of global leaders or transforming them into so-called unicorns — startups with a capitalisation of over one billion dollars.

There are both highly specialised programmes focused on the technology sector and more universal initiatives covering a wide range of industries, including service companies.

A distinctive feature of most scale-up programmes is a standardised set of tools and support models for companies. Companies have access to personalised advice, one-to-one mentors, expert support, strategic plan adjustments, peer-to-peer collaborative learning methodologies, and a series of individual and group workshops.

### **Dynamics and structure of rapid companies' growth in Russia**

In this study, we analysed a sample of the HGFs based on data from the information-analytical system “FIRA PRO”, according to the generally accepted methodology and the OECD criteria. The peculiarity of this study was the possibility to compare corporate reporting for 2021 and 2022, and with the results of our previous studies for 2020.

The analysis of the tax reporting of Russian companies indicates the presence of a relatively stable HGFs segment, despite a series of crisis periods starting from 2020. This segment comprises about 30,000 companies and demonstrates a continuous rotation in its composition while maintaining key characteristics and the participant numbers.

It is noteworthy that HGFs, representing only 16–18% of the total number of companies, account for a substantial portion of the revenue growth in the economy. They formed 72% of the revenue growth across all Russian companies between 2019 and 2022. There is a similar pattern in other periods: in 2018–2021, 18% of HGFs contributed 68% of the growth, and in 2017–2020, 15% of companies accounted for 60% of the increase. These data confirm that HGFs play a key role in driving economic growth.

The average annual revenue growth rate of HGFs exceeds 40%. In addition to financial performances, they contribute significantly to the creation of new high-productivity jobs. The labour productivity within these companies/firms is noticeably higher than the market average and is showing sustained growth. Thus, the expansion of HGFs is driven by an enhancement in efficiency rather than solely by an extensive increase in business scale.

High-growth companies/firms in Russia evolve from micro and small enterprises into larger organisations. On average, within a three-year period, such companies substantially improve their business metrics and transits into higher market segments.

However, unlike startups, HGFs have an established history — their average age is about 12 years old. The primary concentration of such enterprises is observed in the major economic centres: Moscow, the Central Federal District, and the Volga region.

An analysis of the industry structure reveals that over the past three years, HGFs have exhibited stability in the technological sectors. Traditionally, trade, construction, and high-tech market services hold the leading positions in the number of such companies. However, there has been a steady increase as the share of manufacturing companies has been recorded: from 17% in 2020 to 22% in 2022. This fact indicates that exactly the manufacturing sector has received an additional impetus for development during the crisis years. The highest concentration of HGFs among all Russian companies is noted in the construction sector, medium-to-low technology manufacturing, and high-tech knowledge-intensive services.

Only 20% of the 2022 HGFs didn't prior experience of intensive growth in the previous eight years. On average, companies have experienced about two periods of high growth (1.9 periods), which is supported by the data for 2021. The sectors "High-tech knowledge-intensive services", "Transportation and storage", and "Trade" have showed the greatest sustainability in growth. These data refute the widespread assertion about the random nature of rapid growth; on the contrary, companies have already had similar experiences over the past eight years, and most of them have had it repeated about twice.

Thus, HGFs form the economic growth foundation, providing not only financial outcomes but also increased labour efficiency, job creation, and structural economic transformation.

### **Impact of sanctions and other development barriers on business performance and foreign economic activity of HGFs**

As part of the research, the report's authors conducted a survey of 120 HGFs using formalised interviews. The survey covered three key areas: the dynamics of business performance, the impact of sanction restrictions on export–import activities, and companies' strategic outlook.

According to respondents' self-assessment, there are no significant negative trends in revenue dynamics by the end of 2023. About 67% of companies recorded either growth or maintenance of revenue levels. Among the "technogazelles" that took part in the survey, the share of companies with decreased revenue is much smaller (by 10.2 p.p.) and the share of companies that managed to maintain their revenue at the same level is 5.6 p.p. higher than for other respondent companies.

The optimism of the HGFs in the respondents' assessment of prospects remains: more than half (52.5%) forecast further growth.

The share of exporters among HGFs was 21.7%. Sanction restrictions and breaking off economic relations with the European Union, et al., have cancelled many years of efforts of companies to enter foreign markets.

Some companies, faced with increased demand in the domestic market, are betting on its development, postponing plans to export. Among the key reasons for the lack of export supplies, the respondents named:

- low demand for products or services abroad;
- lack of partner relations and sales channels;
- insufficient product quality;
- lack of financial resources to enter foreign markets.

This indicates the need to improve government instruments to support exporters.

The volumes of export supply of most respondents remain relatively small: the main share of companies' exports within 1–10% of their revenue. However, according to the survey data, in 2021–2023 there is a trend towards an increase in export activity.

Note that sanctions, despite their impact, ranked only second among the barriers to export (46.2%). Internal factors (69.2%), including weaknesses in marketing strategies and a lack of expertise, play a much greater role. These problems can be solved through acceleration mechanisms and business training programmes.

About 36.6% of the surveyed companies said that they are highly dependent on imports, especially in categories such as equipment, components, spare parts, tools, and consumables. However, compared to the situation in February 2022, the severity of issues has decreased in almost all areas, except for the supply of raw materials, supplies, and spare parts for equipment.

At the same time, sanction restrictions have also created positive effects for individual enterprises.

Companies noted:

- growth in production and sales volumes;
- the emergence of new customers, including among large enterprises previously oriented towards foreign suppliers;
- "reorganisation" of the market in favour of Russian manufacturers.

The sanction crisis has also accelerated the processes of production localisation, even among companies that had already achieved a high degree of independence from import. This indicates a gradual structural change in the economy towards an increase in the share of domestic production.

The analysis of financial indicators and growth dynamics of Russian HGFs shows that, despite the crisis phenomena of recent years, the economy retains a stable layer of companies that form the main revenue and employment growth. These companies demonstrate high resilience, adaptability and enhanced efficiency in the use of labour resources.

Sanction restrictions significantly affected export activities, but didn't become a critical barrier to the growth of HGFs, and in some cases contributed to the restructuring of domestic markets and the development of import substitution. Accelerated localisation of production and growth of manufacturing sectors among HGFs indicate structural shifts in the economy that may determine its further development.

Directions for future research in this area may be as follows.

1. An in-depth analysis of the factors of HGFs' resilience: identification of key strategies that enable companies to pass through crisis periods successfully.
2. Studying the mechanisms of rapid growth repeatability: identification of patterns and conditions contributing to sustainable growth of enterprises.
3. Evaluating the effectiveness of government support measures: analysing existing instruments and developing recommendations for their improvement.
4. Detailed analysis of import dependence and localisation processes: studying of the long-term consequences of the post-sanctions market restructuring and the degree of sustainability of new supply chains.
5. Prospects for HGFs entering new export markets: study of alternative strategies for international economic expansion in the context of geopolitical instability and fragmentation of the world economy.

A comprehensive study of these areas will allow understanding of the dynamics of HGFs', and propose effective measures to stimulate their growth, which will contribute to strengthening Russia's economic sustainability and technological leadership.

## Раздел 1

# Обзор зарубежных программ поддержки компаний-скейлапов

### 1.1. Быстрый рост vs масштабирование бизнеса — новый всплеск теоретических дискуссий

На протяжении последнего десятилетия число специальных исследований (прежде всего в области стратегического менеджмента), посвященных проблематике быстрого роста компаний, увеличивается достаточно устойчивыми темпами. Этот интерес к феномену БРК во многом объясняется их существенным позитивным влиянием на развитие национальных экономик, в частности, особое внимание в многочисленных работах по теме БРК уделяется их вкладу в общий рост трудовой занятости.

Многие авторы сегодня признают, что процесс роста компаний — как с точки зрения увеличения числа сотрудников, так и в еще большей степени роста объемов продаж/выручки — в действительности не является линейным или детерминированным, как это было принято считать в относительно более ранних теоретических моделях. Как показывает эмпирический анализ, рост компаний не является постоянным или устойчивым, а происходит, как правило, эпизодически [5; 6]. Более того, согласно недавним оценкам, большинство таких «эпизодов роста» (growth episodes) однократно и только 10–15% компаний достигают второго эпизода роста [7; 8].

Ряд влиятельных исследователей постулируют, что вообще не существует такого понятия/феномена, как «быстрорастущие компании», и говорить следует лишь о компаниях, которые демонстрируют «эпизоды высокого роста» (high-growth episodes) [9].

В целом в академической литературе по-прежнему общим местом является констатация очевидной нехватки теоретического понимания феномена быстрого роста и непосредственно связанного с ним процесса масштабирования компаний<sup>3</sup>.

С. Раби с соавторами отмечают, что «прошло уже более 30 лет» с момента появления резонансной статьи Гибба и Дэвиса (1990), которые «сетовали на “отсутствии всеобъемлющей теории развития малых и средних предприятий”... Однако,

---

3 В англоязычной литературе используются два близкородственных и взаимозаменяемых термина для процесса масштабирования — scaling и/или scaling-up, причем во втором словосочетании формальный акцент делается именно на позитивной динамике (-up).

несмотря на достигнутый (в этой области. — Авт.) прогресс <...> теория роста малого и среднего бизнеса до сих пор находится в довольно неудовлетворительном состоянии и в какой-то степени зашла в тупик» [10, p. 675; 11, p. 26].

Схожие критические комментарии можно обнаружить и во многих других публикациях, посвященных анализу текущего положения дел в данной области. В частности, Дж. Дженсен с коллегами в постановочной статье [12], опубликованной в специализированном выпуске *Journal of Management Studies*, целиком посвященном быстро набирающей популярность теме масштабирования компаний, констатируют, что, несмотря на заметный рост общего объема и количества исследований БРК в последние годы, многие исследователи ставят под сомнение «эффективность накопленных к настоящему времени знаний» по этой теме и критикуют существующие исследования за их «слишком узкую направленность (в оригинале — *too narrow focus*. — Авт.)» [12, p. 583]. Дж. Дженсен с соавторами подчеркивают, что значительное число публикаций чрезмерно сфокусировано на макроэкономических аспектах и попытках выяснения того, «как много» (*how many*) БРК и насколько они значимы для национальных экономик в целом, а не на том, «как» (*how*) и «почему» (*why*) такие компании могут достигать и поддерживать в течение того или иного периода времени высокие темпы роста.

В обзоре [12] отмечается, что исследователи сравнительно недавно начали углубляться в изучение базовых процессов и механизмов, стимулирующих высокую динамику развития компаний, и обсуждать ключевое понятие масштабирования (*notion of scaling*) с целью понимания происхождения и основных источников быстрого роста начинающих/молодых (*ventures*) и уже устоявшихся (*established*) компаний. Как считают Дж. Дженсен с коллегами, относительная новизна темы, а также разнообразие и пока еще фрагментарность подходов и попыток концептуализации, предлагаемых авторами публикаций в сфере менеджмента, «свидетельствуют о серьезных проблемах с нашим общим пониманием процесса масштабирования и базовых атрибутов, объясняющих динамику роста быстрорастущих компаний» [12, p. 582]. Более того, по текущим оценкам, «в то время как в практической литературе (в оригинале — *practitioner literature*. — Авт.) масштабирование уже давно является “горячей темой”, в академических исследованиях БРК этот термин пока встречается крайне редко» [12, p. 582].

В свою очередь, Д. Пяковска с соавторами констатируют, что «стратегия масштабирования (в оригинале — *scaling strategy*. — Авт.) является основным атрибутом масштабируемых компаний (в оригинале — *scale-up firms*. — Авт.)» и применяемые ими стратегии роста «обладают уникальными особенностями», и отмечают, что, «несмотря на давний интерес (исследователей. — Авт.) к росту компаний, в том числе к стратегиям быстрого роста... эмпирические и теоретические данные о стратегиях масштабирования малочисленны» [13, p. 12].

С целью восполнения указанных теоретических пробелов, особенно ощутимых в области анализа проблематики масштабирования компаний, а также привлечения внимания общественности и различных акторов политической и бизнес-среды к критически важным для развития национальных экономик скейлап-сегментам в европейских странах в последние годы предпринимаются значительные усилия по созданию различных центров поддержки бизнес-инициатив.

В 2015 году в Великобритании (Лондон) при участии государственных агентств и институтов развития был создан ScaleUp Institute [14]. Помимо выпуска ежегодных аналитических отчетов и обзоров общего состояния скейлап-экосистемы в Великобритании и за ее пределами институт регулярно выступает с важными практическими инициативами и рекомендациями, направленными на повышение эффективности взаимодействия государства, бизнес- и академического сообществ в сфере поддержки скейлап-компаний.

Успешному примеру британского института, достаточно быстро ставшего влиятельным научно-исследовательским центром, через некоторое время также последовали другие страны европейского континента. О возможности запуска аналогичного исследовательского центра серьезно задумались кураторы долгосрочного скандинавского проекта Nordic Scalars по поддержке перспективных скейлап-компаний северных стран и в 2022 году официально анонсировали свои намерения по учреждению Nordic Scaleup Institute [15]. В начале 2023 года в Нидерландах совместными усилиями ряда ведущих европейских бизнес-школ и академических центров<sup>4</sup> был учрежден Европейский институт масштабирования (European Scaleup Institute, ESI) — «платформа, объединяющая академических экспертов и практиков в Европе», главной целью которой заявлен «обмен знаниями и лучшими практиками в области исследований и образования, способствующими развитию скейлап-экосистемы в Европе и во всем мире» [16].

Рассмотрим некоторые выработанные современными исследовательскими центрами к настоящему моменту определения терминов «масштабирование» и «масштабируемые компании».

Согласно недавно предложенному специалистами нового European Scaleup Institute общему определению, под процессом масштабирования в бизнес-контексте следует/можно понимать «организационные и стратегические процессы, с помощью которых компании растут экспоненциально за счет расширения, тиражирования

---

<sup>4</sup> Центр предпринимательства «Эразмус» (Erasmus Centre for Entrepreneurship) при Университете Эразма Роттердамского (Erasmus University Rotterdam), Нидерланды; Бизнес-школа Эсаде (Esade Business School), Испания; Бизнес-школа Свободного международного университета социальных исследований Гвида Карли (LUISS Business School), Италия; Новая школа бизнеса и экономики Института предпринимательства Хаддада (Nova School of Business and Economics Haddad Entrepreneurship Institute), Португалия, и др.

и синхронизации ресурсов и практик с течением времени» [17, р. 6]. Специально уточним, что данное условное определение масштабирования было сформулировано Дж. Дженсеном и его коллегами в цитируемой ранее статье [12, р. 590].

Альтернативное (и более формальное) определение предложено Д. Пясковска с соавторами для масштабируемых компаний, хотя в данном случае авторы использовали несколько отличный англоязычный вариант — *scale-up firms*: «Масштабируемые компании — это находящиеся на промежуточной стадии организационного развития компании, которые реализуют стратегию быстрого роста, направленную на обеспечение эффекта масштаба» [13, р. 2].

Наконец, приведем еще одно определение, представленное в более ранней онлайн-публикации аналитика канадского Института управления технологическими предприятиями имени Лазаридиса (Lazaridis Institute for the Management of Technology Enterprises) Н. Ковьелло: масштабирование (*scaling-up*) — это специфическая стадия роста, на которой фирма использует эффект масштаба и проводит существенные преобразования в своих бизнес-процессах, человеческом коллективе и сферах деятельности [18]. Н. Ковьелло обращает особое внимание на то, что «термины “расширение масштаба” (в оригинале — *scale-up*. — Авт.) и “масштабирование” (в оригинале — *scaling*. — Авт.) не взаимозаменяемы с термином “высокий рост” (в оригинале — *high growth*. — Авт.)» [18, р. 11]. На необходимость четкого разграничения между этими популярными терминами одними из первых в 2016 году обратили внимание Т. Хеллман (Оксфорд) и С. Кавадиас (Кембридж) во влиятельном британском отчете *Scale-Up UK* [19].

В отчете [19] выделены, в частности, следующие два ключевых момента:

- 1) масштабирование бизнеса может происходить/наблюдаться как в молодых компаниях, так и в уже состоявшихся/зрелых;
- 2) масштабирование — это стадия развития, когда компания использует проверенную бизнес-концепцию и распространяет ее на более широкую аудиторию, часто посредством расширения рынка и географии своего присутствия [19, р. 7].

В свою очередь, Дж. Дженсен с соавторами в обзоре [12] сделали интересную попытку новой типологизации БРК, в том числе формального позиционирования компаний-скейлапов как важного элемента таких компаний. Согласно этой типологии, БРК делятся на четыре типа: «газели», «скейлапы», «зрелые БРК» и «суперзвезды» (рис. 1).

Первый тип БРК Дж. Дженсен с соавторами описывают как состоящий из молодых стартапов с высокими темпами роста, которых в специальной литературе принято

также называть «газелями». «Газели» активно экспериментируют и накапливают опыт/знания путем проб и ошибок, проверяя различные инструменты и механизмы, которые потенциально могут создавать стоимость и способствовать расширению бизнеса. Такие молодые компании оказываются первыми в распознавании и реализации возможностей роста в конкретных отраслях экономики и сегментах рынка. Ссылаясь на более ранние исследования Дж. Боса, Э. Штама и аналитиков американского фонда Ю.М. Кауфмана [цит. по: 12; 20], Дж. Дженсен с коллегами формально относят «газели» (high growth start-ups или gazelles) к БРК, возраст которых не превышает 10 лет и в которых работает не более 50 человек [12, p. 586].

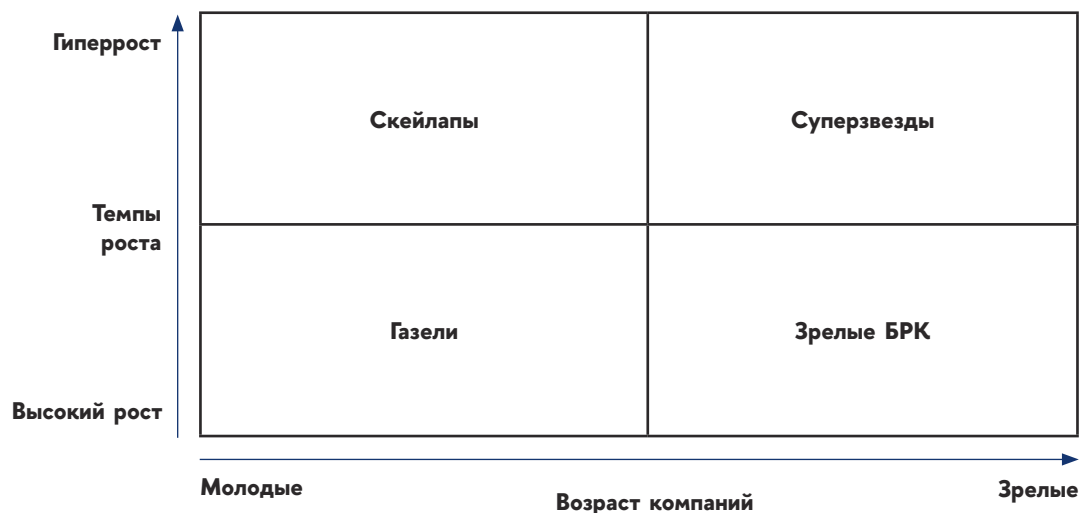


Рисунок 1. Типология БРК, предложенная Дж. Дженсеном.  
Источник: адаптировано (переведено) авторами по [12, p. 585, fig. 2].

Говоря о втором типе БРК, Дж. Дженсен отмечает: «Вторая группа БРК, состоящая из молодых гиперрастущих компаний (в оригинале — young hyper-growth firms. — Авт.), достигает темпов роста, которые обычно превышают темпы роста на любой другой стадии жизненного цикла организации» [12, p. 586]. Именно к данной категории, по мнению этих авторов, относятся масштабируемые компании (scale-ups, scaling firms). Такие БРК «должны принимать быстрые решения, быстро наращивать потенциал и обеспечивать “преимущества первопроходцев” (в оригинале — first-mover advantages. — Авт.), борясь при этом с внутренними ограничениями. Для получения эффекта масштаба и расширения клиентской базы быстрее, чем конкуренты, им необходимо преодолеть существующие ограничения в движении денежных средств и адаптировать организационную структуру, процессы и стратегии, чтобы сохранить быстрый рост в течение длительного времени» [12, p. 586]. К подобным масштабируемым предприятиям (scale-ups), по условному

определению Дж. Дженсена, следует относить БРК, возраст которых не превышает 10 лет и в которых к десятому году существования или в год производимого измерения численность сотрудников достигла 50 человек и более.

Третья группа БРК, обозначенная авторами [12], как «зрелые БРК» (mature HGFs), включает компании, существующие 10 и более лет. Такие компании, как правило, занимают прочные позиции в своих отраслях и могут продолжать расти быстрыми темпами после завершения более ранних стадий жизненного цикла, например, вследствие «привлечения инвестиций и создания новых источников прибыли (в оригинале — advantage. — Авт.)» [12, р. 586]. Несмотря на переживаемые периоды «низкого роста» (low growth), зрелые БРК зачастую обладают дополнительными возможностями для преодоления инерционных сил и перестройки организационных ресурсов для участия в повторных «эпизодах высокого роста» (high-growth episodes). При этом Дж. Дженсен и другие отмечают, что в процессе обеспечения высоких темпов роста в течение относительно длительного времени зрелые БРК, как правило, испытывают наибольшие трудности, связанные с «различными бюрократическими и когнитивными ограничениями, возникающими при использовании существующих компетенций при одновременном освоении новых» [12, р. 587].

Наконец, четвертый тип БРК, условно обозначенный авторами как «суперзвезды» (superstars), включает зрелые БРК, которые «демонстрируют гиперрост (в оригинале — hypergrowth. — Авт.), достигая ежегодных темпов роста в 40% и более. В связи с глобализацией, цифровизацией и появлением различных бизнес-моделей, основанных на сетевых эффектах, исследователи отмечают, что гиперрост и зачастую получаемые такими компаниями беспрецедентные стоимостные оценки к настоящему времени стали достаточно обычным явлением (в оригинале — more commonplace. — Авт.)» [12, р. 587]. Компании-«суперзвезды», к числу которых, в частности, можно отнести многих «технологических единорогов» (technological unicorns), — «это, как правило, более крупные компании с высокими темпами роста, которые получают преимущества за счет доминирующей доли на рынке и более высокой рентабельности в своих отраслях. Зачастую компании, акции которых котируются на бирже и которые со временем завоевали репутацию растущих компаний, вынуждены оправдывать повышенные ожидания (потенциальных) акционеров, сохраняя крутые траектории роста за счет (агрессивного. — Авт.) внедрения новых технологий или освоения новых областей» [12, р. 587].

Если попытаться кратко обозначить «существенные (в оригинале — quintessential. — Авт.) свойства масштабирования как организационной конструкции» [12, р. 588] (здесь мы снова используем своеобразную формулировку Дж. Дженсена и др.), то тремя его основными аспектами, по мнению многих современных исследователей, упомянутых в обзоре [12, р. 589], являются процессы и механизмы расширения, репликации (тиражирования) и синхронизации.

Под расширением, как правило, понимают «увеличение географического охвата деятельности компании, роста базы пользователей и/или оборота, и оно может проявляться в эффективном продвижении новых ценностных предложений, а также выпуске новых или сопутствующих продуктов или услуг» [12, р. 589; 21; 22].

Другое важное свойство масштабирования — репликация бизнес-практик и бизнес-процессов также зачастую ассоциируется с распространением передового бизнес-опыта и передачей специфических знаний в различные сферы деятельности организаций [12; 23]. В частности, Дж. Дженсен с соавторами, ссылаясь на А. Ройбера с соавторами [24], С. Уинтера и Г. Зулански, отмечают, что масштабируемые компании «могут извлекать выгоду из перехода на стандартизированные платформы или процессы и масштабировать свою организацию, репродуцируя производственные системы в различных географических локациях» [12, р. 589].

Третье основное свойство масштабирования — «требование синхронизации ресурсов для адаптации и объединения имеющихся внутри компаний ресурсов таким образом, чтобы создаваемая стоимость увеличивалась параллельно с ростом масштаба осуществляемой деятельности» [цит. по: 12, р. 589; 25].

Дж. Дженсен с коллегами, ссылаясь на А. ДеСантолу и Р. Гулати [26], отмечают, что «синхронизация — это сознательные и целенаправленные действия, направленные на создание согласованной архитектуры деятельности и ролей, а также на создание и мобилизацию ценных ресурсов компании и ее активов в рамках скоординированных усилий. Например, масштабирование на международном уровне, как правило, требует тщательной синхронизации функциональных подразделений компаний и контроля за цепочкой создания стоимости в разных географических регионах» [12, р. 589].

## 1.2. Базовые характеристики европейских скейлап-компаний

Во многом опираясь на предложенную Дж. Дженсеном и другими [12] условную типологизацию БРК, аналитики ESI в своем первом обзорном выпуске «Европейского скейлап-монитора — 2023» [17] обозначили основные черты и преобладающие характеристики современной популяции БРК, представленной в странах — членах ЕС. Отметим, что основные эмпирические результаты, представленные в отчете ESI, получены на базе данных Orbis компании Bureau van Dijk, включающей компании ЕС-27<sup>5</sup> с численностью сотрудников не менее 10 человек в 2018 году, а период наблюдения в этом анализе охватывает 2018–2021 годы.

---

5    Обозначение Европейского союза 2007 года, когда в него входило 27 стран.

На масштабируемые компании/БРК<sup>6</sup>, по оценкам аналитиков ESI, приходится около 12% от общего числа европейских компаний. Впрочем, как уточняется в обзоре, «группа растущих компаний в Европе сужается до 4% при повышении (минимального. — Авт.) порога до 20% среднегодового роста за трехлетний период — на основе общепринятого определения БРК, ранее предложенного ОЭСР» [17, р. 6].

В этой связи «Европейский скейлап-монитор — 2023» также обращает особое внимание, что средний возраст европейских БРК независимо от используемого при анализе верхнего порога роста устойчиво превышает 10 лет, а это «свидетельствует о значительном присутствии среди БРК зрелых компаний» [17, р. 4] (по уточненным оценкам, приводимым в обзоре, медианный возраст всех БРК в Европе составляет 11 лет, а средний — 17 лет). Авторы обзора также отмечают, что, несмотря на явное преобладание в общей структуре европейских БРК компаний моложе 30 лет (на них приходится 91% проанализированной выборки), около 2% — это компании более чем с полувековой историей [17, р. 8].

Впрочем, *ceteris paribus*, согласно полученным ESI результатам, более молодые европейские БРК в среднем растут несколько быстрее зрелых компаний, например, «газели» и скейлапы (*scale up*)<sup>7</sup> растут быстрее на 20% в год. В то же время относительно крупные (средние) европейские компании (50–250 человек) часто демонстрируют удвоенные темпы роста и выше<sup>8</sup>, чем компании с меньшим числом сотрудников.

Различия в темпах роста еще более заметны в сегменте гиперрастущих компаний (*hypergrowers*) — компаний, средние темпы роста которых превышают 40%: более крупные европейские гиперрастущие компании в среднем за год масштабируются (т.е. демонстрируют прирост числа сотрудников) почти в 3 раза быстрее мелких [17, р. 14]. Как отмечают авторы обзора, вопреки их первоначальным ожиданиям, более крупные компании имеют больше предпосылок для поддержания высоких темпов роста, чем небольшие.

Что касается отраслевой специфики европейских БРК, аналитики ESI в целом констатируют, что «аналогично выводам, представленным в исследовании ОЭСР 2021 года, согласно которым масштабируемые компании (в оригинале — *scalers*. — Авт.) составляют бóльшую долю в “менее технологичных” секторах услуг, чем в техноемких отраслях производства, более высокие темпы роста прежде всего

---

6 Для общего обозначения БРК в обзоре периодически используется амбивалентный термин «скейлеры» (англ. *scalers*), под которым фактически подразумеваются все БРК, демонстрирующие рост более 10% в годовом исчислении в течение трехлетнего периода.

7 Компании, возраст которых не превышает 10 лет, — здесь авторы используют условную типологию БРК, предложенную Дж. Дженсеном и другими в [12].

8 В качестве базового количественного критерия роста авторы обзора используют рост занятости в компаниях.

характерны для сегментов, связанных с оказанием наукоемких/знаниеемких (в оригинале — knowledge-intensive. — Авт.) услуг, таких как информационно-коммуникационные и административно-вспомогательные сервисы (в оригинале — administrative and support service activities. — Авт.)» [1; 17, p. 21]. Уточним, что доля сектора информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в общем числе европейских БРК почти вдвое превышает долю административных и вспомогательных служб и, «не считая относительно большего числа скейлапов, ориентированных на энергетический сектор, в Европе не наблюдается существенных различий между отраслями» [17, p. 21], в которых работают эти компании.

По предварительным оценкам авторов обзора, «инвесторы растущих наиболее быстро компаний (гиперскейлеров), по-видимому, проявляют столь же повышенный интерес к энергетическому сектору, как и сами эти компании. И, судя по результатам анализа выборки финансируемых гиперскейлеров, энергетический сектор является наиболее активно финансируемой извне вертикалью, а за ним следуют транспорт и маркетинг, СМИ и сектор ИКТ» [17, p. 24–25]. В то же время в обзоре ESI уточняется, что в абсолютном выражении наибольшее число европейских БРК наблюдается в обрабатывающей промышленности, оптовой и розничной торговле и строительстве.

### **1.3. Эволюция и специфика программ поддержки компаний-скейлапов**

#### **1.3.1. Платформа ВЕЕР в США**

Переходя к обзору реализуемых сегодня в различных странах мира программ, нацеленных на поддержку компаний-скейлапов, прежде всего необходимо отметить пионера в данной специфической сфере — профессора американского колледжа Бэбсон (Babson College) Дэниела Айзенберга (D. Isenberg), а также профессора того же колледжа Винсента Онъему (V. Onyemah), совместно с которым они разработали базовую концепцию скейлараторов (scalerators). Эта концепция была сформулирована ими в общих чертах еще в конце нулевых годов XXI века, и, более того, ключевые термины «скейларатор» и «скейлап» зарегистрированы в качестве собственных торговых марок Д. Айзенберга (см., например, комментарии на сайте одного из самых успешных региональных скейлап-проектов Д. Айзенберга [27]).

В 2009 году Д. Айзенберг разработал и запустил в тестовом режиме первую комплексную программу по поддержке масштабирования бизнеса, которая сочетала групповые занятия с коллегами (peer-to-peer exercises)<sup>9</sup> и обучающие семи-

---

<sup>9</sup> Peer-to-peer (англ.) — равный равному, одного ранга; один из способов обучения, при котором более опытный ученик делится знаниями с менее опытным.

нары (workshops) с академическими преподавателями (первоначально — профессорами колледжа Бэбсон). Позднее к этому концептуальному фундаменту Д. Айзенберг с коллегами добавили еще один важнейший элемент — индивидуальное наставничество (one to one mentoring).

В 2010 году Д. Айзенберг запустил ориентированную на интервенцию (вмешательство) платформу предпринимательской экосистемы при колледже Бэбсон (Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, BEEP), которая на протяжении последующего десятилетия активно реализовывала различные проекты регионального экономического развития (как в Соединенных Штатах, так и во многих других странах мира) с акцентом на поддержку масштабируемых компаний / скейлапов.

Согласно описанию Д. Айзенберга, «основная предпосылка (запуска платформы. — Авт.) ВЕЕР заключается в том, что региональный экономический рост положительно стимулируется увеличением числа местных компаний, растущих все быстрее и быстрее, и что для систематизации, масштабирования и поддержания роста необходима (особая. — Авт.) “экосистема”... соответствующая этой цели. Для этого ВЕЕР разработала концепции и методологии, призванные мотивировать широкий круг заинтересованных сторон к признанию и поддержке нового роста... Метод работы (в оригинале — *modus operandi*. — Авт.) ВЕЕР заключался в демонстрации регионального экономического эффекта от достижения нового роста критической массы региональных компаний» [28, р. 61–72].

Д. Айзенберг отмечает следующий важный момент: «Безусловно, стартапы являются неотъемлемым элементом любой хорошо функционирующей региональной экономики. Однако мантра, что стартапы создают рабочие места, невольно вводит политиков в заблуждение. Хорошие рабочие места создаются, когда компании растут, а не когда они только начинают свою деятельность» [27].

В общей сложности по состоянию на конец прошлого десятилетия (2019–2020 годы) через различные учебные программы, патронируемые платформой ВЕЕР, прошло более 400 компаний. Таким образом, базовая концепция скейлараторов и скейлап-методология, разработанная Д. Айзенбергом с коллегами, стала затем важнейшей составной частью платформы ВЕЕР, под эгидой которой запущен 21 скейларатор в шести различных странах.

В числе зарубежных региональных проектов, реализованных по линии ВЕЕР в 2010-е годы [29]:

- Manizales Mas (Колумбия);
- Scale Up Rio (Бразилия);

- Scale Up Panama;
- Scale Up Atlantic Canada (Канада);
- Scale Up Guatemala (Гватемала).

Из перечисленных выше колумбийская региональная скейлап-программа Manizales Mas — наиболее успешный и долгоживущий зарубежный проект, запущенный Д. Айзенбергом и его соратниками в середине 2012 года [29; 30]. В 2023 году стартовал 11-й годовой цикл этой комплексной программы, ориентированной на поддержку компаний с высоким потенциалом роста, работающих в колумбийском департаменте Кальдас. А в 2021 году государственное инновационное агентство Колумбии (iNNpulsa Colombia) и Министерство торговли, промышленности и туризма (исп. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) страны на базе успешного опыта реализации Manizales Más запустили программу поддержки перспективных национальных компаний, участниками которой стали около 80 местных БРК [31].

В рамках платформы ВЕЕР осуществлялись и внутриамериканские региональные программы, в частности Scale Up Milwaukee (штат Висконсин) и Scalerator NEO (северо-восток Огайо). Первая из них, Scale Up Milwaukee, дебютировала осенью 2013 года (в первой когорте участвовали 12 местных компаний, позднее она была расширена) [32]. Более амбициозная Scalerator NEO официально запущена в 2017 году и ориентирована на поддержку компаний-скейлапов северо-восточной части штата Огайо с годовой выручкой от 3 до 15 млн долл. Это шестимесячная программа, состоящая из семи специализированных двухдневных семинаров/воркшопов, действующих на безвозмездной основе [33; 34].

Кратко упомянув региональные программы поддержки, курируемые на различных этапах непосредственно создателем концепции скейлараторов, ниже более подробно остановимся на двух других заметных европейских программах, обладающих также четко выраженным региональным акцентом, — Scale-up NRW и Scaleup Scotland 2.0.

### **1.3.2. Региональная программа в Германии**

Scale-up NRW — относительно новая программа по масштабированию и выведению на международный уровень лучших стартапов в немецкой федеральной земле Северный Рейн — Вестфалия (нем. Nordrhein-Westfalen, NRW) [35]. Эта программа была создана и официально запущена в марте 2022 года при активной поддержке Министерства экономики, промышленности, защиты климата и энергетики земли Северный Рейн — Вестфалия (нем. Ministerium für Wirtschaft Industrie Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen, MWIKE NRW). Непосредственно реализует ее консорциум Digital Innovation Hub Düsseldorf / Rheinland GmbH и German Entrepreneurship GmbH.

На официальном интернет-сайте программы отмечается: «Чтобы изучить сильные и слабые стороны региональной стартап-экосистемы, Министерство экономики и цифровых технологий Северного Рейна — Вестфалии (англ. Ministry of Economic Affairs, Innovation, Digitalization and Energy of the State of North Rhine — Westphalia. — Авт.) в 2020 году провело аналитическое исследование “Геном стартапа” — углубленный анализ сильных и слабых сторон экосистемы. «Основным результатом этого анализа стала рекомендация по созданию программы по масштабированию и интернационализации лучших стартапов в Северном Рейне — Вестфалии. В результате была разработана программа масштабирования Scale-up NRW, важнейшей целью которой помимо продвижения лучших стартапов является вхождение Северного Рейна — Вестфалии в десятку ведущих стартап-регионов Европы к 2025 году» [35].

Согласно официальным комментариям руководства MWIKE NRW, Scale-up NRW на поздней стадии (late-stage scaling program) является «уникальной для Германии», «одной из первых программ подобного рода в континентальной Европе» [35]. Программа запускается ежегодно и длится 18 месяцев в гибридном формате (очно и онлайн).

Основная целевая группа программы — стартапы земли Северный Рейн — Вестфалия, «которые уже добились успеха как команда и получили/осуществили первый раунд финансирования», а важнейшей промежуточной целью программы заявлено «обеспечение дальнейшего успешного роста на международных рынках / международное масштабирование бизнес-модели и вывод компаний на новые раунды финансирования». К числу прочих приоритетных задач относятся «расширение управленческой команды и осуществление далекоидущих организационных изменений в компаниях-участниках» [35].

Кураторы программы подчеркивают, что Scale-up NRW «не предназначена для недавно основанных стартапов, которым нужна поддержка на начальном этапе. Scale-up NRW — программа масштабирования для уже добившихся успеха стартапов из Северного Рейна — Вестфалии, которые скоро вступят или уже находятся в фазе быстрого роста» [35]. Они также отмечают, что «участие в программе не требует от компаний никаких затрат (первоначальных взносов. — Авт.) и не предусматривает какого-либо участия в их акционерном капитале» [35].

Программа Scale-up NRW разделена на три этапа: начальный, основной и заключительный.

1. На начальном этапе ключевое внимание уделяется выявлению различных бизнес-потребностей компаний-участников: «Мы разрабатываем индивидуальную траекторию масштабирования для компаний на семинаре с глубоким погружением (в оригинале — deep dive workshop. — Авт.)» [35].

2. Важнейшей задачей основного этапа заявлена «трансформация выявленных потребностей в конкретный план действий». У каждой из компаний-участников есть свои ведущий ментор, амбассадор<sup>10</sup> и скейлап-менеджер, а также доступ к сети Scale-up.NRW. «Успешные основатели и предприниматели поддерживают вас в качестве спарринг-партнеров. Лучшие эксперты отрасли и сектора индивидуально сопровождают ваш стартап в его дальнейшем развитии» [35].

3. Выпускное мероприятие — заключительный этап программы, на котором каждая компания-участник представляет свою историю успеха.

После окончания программы топ-менеджерам компаний предоставляется возможность продолжить работу в сети Scale-up.NRW в качестве peer-to-peer менторов.

Краеугольным камнем Scale-up.NRW являются индивидуальные консультации опытных и первоклассных менторов, проведение индивидуальных и групповых семинаров/воркшопов, обучение в формате peer-to-peer, организация тематических мероприятий (subject-relevant events) как в сети NRW, так и на софтлиендинговых площадках (softlanding pads) целевых международных рынков.

Приведем основные критерии предварительного отбора компаний-участников, сформулированные на интернет-странице программы [36].

1. Ваш продукт уже представлен на рынке и используется значительным числом клиентов. Вы больше не занимаетесь чисто проектным бизнесом, а имеете постоянный продуктовый бизнес.

2. Самые важные позиции в вашей команде уже заполнены, а набор навыков прекрасно дополняет друг друга. Кроме того, в вашем стартапе работает не менее 15 сотрудников.

3. Ваш стартап имеет достаточный капитал для роста за счет завершеного (раунда) финансирования ( $\geq 1$  млн евро) и собственных продаж ( $\geq 0,5$  млн евро в год).

4. У вашего стартапа есть не только потенциал и мотивация для быстрого масштабирования, но и стремление выйти на международный уровень.

5. Программа предназначена исключительно для компаний, зарегистрированных в Северном Рейне — Вестфалии.

---

<sup>10</sup> От англ. mentor — наставник; ambassador — «посол»/посредник по организации общего взаимодействия кураторов программы с компаниями.

Интересно, что после завершения этапа подачи заявок на участие в первой когорте программы Scale-up.NRW консорциум Digital Innovation Hub Düsseldorf / Rheinland GmbH и German Entrepreneurship GmbH получил в общей сложности «110 заявок от перспективных стартапов» [36] (т.е. к этой программе был проявлен весьма серьезный интерес), и в итоге в нее было отобрано 13 региональных компаний.

В конце 2022 года прошел конкурсный отбор второй когорты компаний для участия в этой программе, а в августе 2023 года состоялась официальная церемония завершения работы с первой когортой, программа которой стартовала в марте 2022 года. По итогам этого мероприятия основатели компаний первой когорты приняли решение стать активными участниками «команды поддержки» проекта Scale-up.NRW и сформировать костяк будущего «уникального скейлап-сообщества» в регионе на базе «сети выпускников» (alumni network) [37].

Согласно официальному пресс-релизу, опубликованному организаторами выпускного мероприятия первой когорты, «каждая из компаний, принявших участие в программе, достигла новых значимых результатов в своей бизнес-деятельности», в том числе многие из них смогли «осуществить новые раунды финансирования, завоевать новые рынки сбыта и/или заключить соглашения о стратегическом партнерстве» [37]. Кроме того, в марте 2023 года программа Scale-up.NRW получила официальное одобрение от своих кураторов на дальнейшее продление финансирования для набора третьей и четвертой когорт [38].

### **1.3.3. Региональная программа в Шотландии**

Перспективная региональная европейская программа Scaleup Scotland 2.0 — совместный проект Фонда Хантера (The Hunter Foundation, THF) и Шотландского национального инвестиционного банка (Scottish National Investment Bank). В числе ее основных организаторов также значится Шотландский предпринимательский фонд (Entrepreneurial Scotland Foundation) — международная независимая сеть предпринимателей с шотландскими корнями.

Планировалось, что данный проект, построенный, как и значительное большинство других программ подобного типа, на когортной основе, будет оказывать стратегическую поддержку масштабируемым компаниям/БРК Шотландии и будет нацелен в первую очередь на БРК с потенциалом достижения оборота более 100 млн фунтов стерлингов, стимулирование амбиций предпринимателей и поддержку дальнейшего развития бизнеса в процессе его масштабирования [39]. Скорый запуск программы был официально анонсирован в августе 2022 года.

Scaleup Scotland 2.0 фактически является расширенной версией более раннего успешного проекта Scale-up Scotland, осуществлявшегося с середины прошлого десятилетия.

Уточним, что базовая программа Scale Up Core Programme [40] ориентирована на компании с минимальным оборотом более 1 млн фунтов стерлингов, как минимум 10 работниками, клиентской базой и четким прицелом на достижение высоких прибылей и расширение масштабов. Согласно официальной информации [41], вторая когорта из 19 компаний завершила базовую программу в апреле 2022 года, а ее участники увеличили оборот на 39% за год и привлекли в свои компании 26,5 млн фунтов стерлингов. Средний оборот компаний, в свою очередь, вырос с 1,27 до 3,72 млн фунтов стерлингов, а средний рост их продаж составил 194%.

Расширенная программа Scaleup Scotland 2.0, «разработанная после тщательного анализа проблем, с которыми сталкиваются компании по мере их расширения, направлена на решение традиционной проблемы нехватки поддержки, оказываемой быстрорастущим компаниям» [39]. Эта программа ориентирована на поддержку местных компаний (без указания каких-либо отраслевых или технологических предпочтений) с ежегодным оборотом не менее 20 млн фунтов стерлингов.

Обе программы — Scale Up Scotland Core Programme и Scaleup Scotland 2.0 — рассчитаны на полтора года (18 месяцев), и обучение распределено по отдельным модулям. В частности, в базовой программе таких модулей семь: «Лидерство» — якорный модуль; «Коммуникации и управление кризисами и проблемными ситуациями»; «Продажи вашим клиентам»; «Выход на международный уровень»; «Общее управление компанией»; «Обучающие поездки»; «Финансы и прочие ресурсы».

Общую стоимость пакета поддержки (package of support), предоставляемого всем компаниям-участникам безвозмездно, организаторы оценивают более чем в 50 тыс. фунтов стерлингов. Однако для участия в программе Scaleup Scotland 2.0 все отобранные компании должны внести единовременный взнос в размере 10 тыс. фунтов стерлингов «на покрытие расходов» (towards costs). Наряду с получением экспертной помощи и менторства от некоторых наиболее успешных предпринимателей и лидеров бизнеса Великобритании участники также получают стратегическую консультационную поддержку.

В марте 2023 года фонды Хантера и Scottish EDGE запустили дополнительную программу — Pre-Scaler. Согласно официальному описанию, программа «открыта для предпринимателей, работающих в любом секторе экономики и расположенных в Шотландии», и, как уточняют ее кураторы, «в рамках программы Pre-Scaler предприниматели пройдут ряд онлайн- и очных мероприятий по развитию, направленных на ускорение их роста и дальнейший переход к масштабированию бизнеса. Эта программа дополняет программы Scale Up Scotland Core и Scaleup Scotland 2.0 и нацелена на создание конвейера масштабируемых предприятий» [42].

### 1.3.4. Региональная программа в Канаде

Помимо двух упомянутых флагманских региональных программ поддержки скейлапов, реализующихся в Европе, стоит отметить канадскую специализированную программу с региональным фокусом на Оттаве (Канада) [43].

Основным оператором программы выступает региональное агентство Invest Ottawa, другой ключевой участник — Федеральное агентство экономического развития Южного Онтарио (FedDev Ontario). Главная цель (слоган) программы сформулирована амбициозно: «Мы поможем вашей технологической компании достичь уровня в 100 млн долл.». Как следует из [43], Scale-Up Platform направлена на поддержку технологических и наукоемких (knowledge-based) БРК Оттавы, которые уже достигли годовой выручки не менее 2 млн долл. «и стремятся в дальнейшем довести ее до 100 млн и выше».

Эта программа предоставляет компаниям-участникам на бесплатной основе стандартный набор услуг и инструментов поддержки: «Доступ к элитным консультантам, сети коллег по бизнесу (в оригинале — network of peers. — Авт.), высококвалифицированным специалистам-практикам, новым рынкам и другим ресурсам роста. Вы сами выбираете ресурсы и услуги, подходящие для вас и вашей команды» [43].

### 1.3.5. Общенациональные программы стран Скандинавии и Великобритании

В ряде стран реализуются различные скейлап-проекты на общенациональном уровне. Две крупные программы — скандинавская Nordic Scalers 2.0 и британская Innovate UK Scaleup Programme — подробно описаны нами в работе [2].

Долгосрочная программа Nordic Scalers 2.0 объединяет усилия сразу пяти стран Северной Европы — Дании, Финляндии, Норвегии, Швеции и Исландии — и курируется межгосударственным агентством Nordic Innovation. Программа была официально запущена в апреле 2021 года и сейчас включает в себя три автономные подпрограммы: Nordic Scalers by Epicenter & Friends, Nordic Scalers GlobalScaleX и Nordic Scalers ScaleUp Academy [44]. Каждая из подпрограмм предусматривает свой набор специализированных модулей обучения и инструментов поддержки скейлапов, в том числе интенсивных менторских и коучинговых сессий, оказание помощи в разработке сильной стратегии роста и масштабирования бизнеса, активный взаимный обмен знаниями и опытом с коллегами (peer-to-peer).

Британская Innovate UK Scaleup Programme — специальная программа государственной поддержки национальных компаний-скейлапов, курируемая автономным подразделением Innovate UK EDGE британского инновационного агентства Innovate UK. Эта комплексная программа, стартовавшая еще в 2019 году,

направлена на поддержку высокоинновационных, амбициозных, ориентированных на быстрый рост компаний, которые уже находятся на пути масштабирования. Их инновации и/или бизнес-модели могут подорвать (disrupt) сложившиеся рынки, и такие компании готовы реализовать или уже реализуют свою стратегию выхода на международный уровень [45].

Интересной особенностью программы является отсутствие формальных ограничений по времени: ее кураторы, в частности, уточняют, что интенсивная фаза программы должна завершаться естественным образом, после того как будут решены ключевые проблемы или устранены основные барьеры на пути к следующему этапу масштабирования компании. Дальнейшее взаимодействие (кураторов программы и ее непосредственных участников) будет периодически возобновляться и продолжаться с учетом новых потребностей и вероятных проблем [45].

### **1.3.6. Общенациональные программы в странах Азии**

Две общенациональные программы поддержки, непосредственными реципиентами которых заявлены масштабируемые компании / скейлапы, запущены в Азии — Scale-up SG в Сингапуре и Scale Up Platform в Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ).

Сингапурская программа курируется государственным агентством Enterprise Singapore [46]. Впервые она была запущена в 2019 году. Согласно официальным комментариям министра торговли и промышленности Сингапура, сделанным в начале 2023 года, «Scale-up SG — это флагманская программа Enterprise Singapore, направленная на поддержку местных компаний с высоким потенциалом роста для эффективного масштабирования и становления лидерами в своих областях и будущими глобальными чемпионами» [47]. Ключевыми (якорными) партнерами этого амбициозного долгосрочного проекта являются McKinsey & Co, EY Parthenon и PwC, а эксклюзивными программными партнерами — Стэнфордская высшая школа бизнеса (Stanford Graduate School of Business) и Уортонская школа Пенсильванского университета (Wharton School of the University of Pennsylvania).

Средняя продолжительность каждого нового цикла программы — от 12 до 18 месяцев. С момента ее запуска состоялось уже пять циклов набора участников. В частности, в первом цикле участвовало 25, а во втором — 20 компаний. Специальные критерии отбора в программу четко не прописаны (по крайней мере, в открытом доступе), но обозначены основные отраслевые предпочтения: производство, транспорт и логистика, а также «городские решения» (urban solutions). Что касается финансовой стороны участия в этой программе, она формально не является бесплатной, но на ее официальном сайте присутствует отдельное упоминание о том, что «соответствующие требованиям компании могут получить софинансирование на оплату программы» [47].

Недавно стартовавшая в ОАЭ программа Scale Up Platform поддержки национальных скейлапов реализуется по инициативе Министерства экономики ОАЭ (United Arab Emirates Ministry of Economy). Платформа представляет собой «универсальный онлайн-портал» для представителей малого и среднего предпринимательства (МСП), «обладающих высоким потенциалом роста», и предоставляет «доступ к продуктам и услугам, способствующим масштабированию будущих компаний-единорогов (в оригинале — unicorns. — Авт.). Она ориентирована на пять основных направлений: цифровую трансформацию, глобальную экспансию, предоставление консультативных и экспертных услуг, помощь в продвижении экспорта, а также прямое финансирование» [48].

В обширном перечне интегрированных сервисов, которые предлагаются компаниям — участникам программы, значится предоставление индивидуальных услуг, отвечающих специфическим потребностям МСП и ускоряющих их рост и развитие, в том числе:

- консалтинговые услуги и скидки на приобретение технологий и продуктов;
- услуги по поддержке экспорта и льготных цен на доставку и экспорт продукции;
- консалтинговые услуги по совершенствованию внутренних бизнес-процессов;
- содействие международной экспансии посредством открытия офисов и расширения операций на внешних рынках;
- предоставление доступа к заемному и долевого финансированию [48].

### **1.3.7. Техноориентированные программы в Канаде, Великобритании и Нидерландах**

Помимо региональных и общестрановых программ поддержки масштабируемых компаний, которые, как правило, носят универсальный характер, т.е. априори не акцентируются на конкретных отраслях экономики или видах экономической деятельности компаний, отдельного упоминания заслуживают специализированные проекты, направленные на поддержку технологических компаний. Об одной из программ этого типа — Scale-Up Platform в столичном регионе Канады — мы упоминали выше. Приведем краткое описание еще трех наиболее интересных, по нашему мнению, техноориентированных скейлап-программ.

Lazaridis ScaleUp Program — канадская программа, которая реализовывалась в течение семи лет (2016–2023 годы) Институтом Лазаридиса при Университете Уилфрида Лорье в Ватерлоо (Wilfrid Laurier University's Lazaridis Institute) [49].

Программа Lazaridis ScaleUp — акселератор поздней стадии, который помогает быстрорастущим канадским технологическим компаниям масштабироваться и конкурировать на мировом уровне. Эта программа, имеющая высокую международную репутацию, впервые запущена еще в 2016 году и изначально была ориентирована на национальные компании, демонстрирующие высокие темпы роста, с ежегодным доходом/оборотом от 2 до 30 млн канадских долларов. Дополнительным базовым критерием отбора в программу указывается «прирост от 50% в год» [49].

Общая продолжительность программы — 12 месяцев. По состоянию на 2023 год в ней были задействованы в общей сложности более 70 местных компаний, отраслевые специализации которых — искусственный интеллект, медтех, финтех, агри-тех, ретейл с использованием технологического оборудования, а также нефть и газ. Было отобрано восемь когорт. Никакой входной платы или участия в капитале для отобранных компаний не предусматривается — на сайте официально указано, что «все расходы по программе, включая семинары, наставничество и питание во время выездных семинаров, покрываются Институтом Лазаридиса» [49].

Компании — участники программы тесно взаимодействуют с экспертным сообществом Института Лазаридиса на специализированных интерактивных семинарах и «поддерживают персональную связь с ведущими менторами и экспертами в предметной области, которые помогают им решать конкретные проблемы и выявлять возможности для их дальнейшего развития в рамках личного менторства в течение всего года действия программы» [49]. В общей сложности в программу входит семь ключевых учебных блоков: 1) лидерство; 2) глобальный рост; 3) человеческие ресурсы; 4) многообразие, равноправие, инклюзивность; 5) разработка продуктов; 6) продажи и маркетинг; 7) привлечение финансовых ресурсов.

Британская межрегиональная программа SETsquared Scale-up Program, как следует из ее общего описания [50], предоставляется ведущей в мире сетью SETsquared, объединяющей бизнес-сообщества и шесть университетов-партнеров из Бата, Бристоля, Кардиффа, Эксете́ра, Саутгемптона и Суррея. Эта программа была официально запущена в 2018 году, ее главный офис находится в Саутгемптоне.

Целевым ориентиром SETsquared Scale-up заявлена поддержка быстрорастущих технологических компаний (в одном из сопроводительных текстов на сайте программы указано, что ее основными реципиентами являются медтехкомпании, деятельность которых основана на университетских исследованиях и разработках). Конкурсный набор в программу распределен по пяти основным тематикам: цифровые инновации, инновации в здравоохранении, передовая инженерия и производство, устойчивое развитие и квантовые технологии.

По средней продолжительности SETsquared Scale-up открытой информации на официальном сайте нет, но, по всей видимости, программа носит достаточно краткосрочный характер (менее полугода). Что касается ее финансовой составляющей, то, как следует из описания, «за некоторые услуги, например за доступ к фонду стимулирования, взимается дополнительная плата, хотя зачастую она может быть компенсирована за счет специальных субсидий» [50], и по ней предусматривается небольшой одноразовый платеж (150 фунтов стерлингов).

Еще одна техноориентированная программа, ScaleUpNation Flight Program, реализуется в Нидерландах [51]. Эта программа стартовала в 2016 году, ее главный офис базируется в Амстердаме, а непосредственным куратором выступает частная компания/сеть ScaleUpNation. В составе ее создателей указаны Школа креативного лидерства THNK, McKinsey и NewVenture, а в качестве партнеров упоминаются Startup Amsterdam, Deloitte Innovation, Eneco и Erasmus Center of Entrepreneurship.

ScaleUpNation Flight Program достаточно узко сфокусирована вокруг трех ключевых технологических секторов: инновационных компаний Нидерландов, работающих в сфере здравоохранения, гринтеха (greentech) и технологий умного города / городской мобильности. Общая цель основателей, заявленная на официальном сайте программы, — «удвоить число стартапов в Нидерландах, которые достигнут значительных финансовых масштабов, т.е. оборота более 50 млн евро, через 10 лет» [51].

В общей сложности за все время действия программы было поддержано более 130 национальных компаний. Ежегодно в портфолио участвующих в ней организаций добавляется «от 5 до 10 специально приглашенных компаний». В информационном буклете ScaleUpNation Flight Program уточняется, что «основная программа включает интенсивную поддержку по стратегии масштабирования лидерства, лучшим практикам управления, интернационализации и финансированию роста в течение трех лет» [51].

#### **1.4. Выводы**

Выделим типичные характеристики и специфические черты зарубежных программ масштабирования бизнеса, рассмотренных в данном обзоре.

Значительное большинство программ поддержки скейлап-компаний реализуется на бесплатной/безвозмездной основе (в качестве заметных исключений из общего тренда отметим Nordic Scalars 2.0 и Scaleup Scotland 2.0).

Многие скейлап-программы предусматривают достаточно жесткий предварительный конкурсный отбор участников, и почти во всех применяется «когортный» принцип, т.е. принцип формирования ограниченного конкретными условными рамками числа компаний-участников в каждом новом цикле.

Средняя продолжительность программ масштабирования бизнеса (точнее, их отдельных циклов), по нашим примерным оценкам, лежит в диапазоне от полугода до года, хотя целый ряд устоявшихся долгосрочных программ предусматривает более длительные сроки обучения (вплоть до трех лет). Кроме того, многие скейлап-программы с самого начала ориентированы на активное вовлечение компаний в дальнейшую работу по окончании цикла обучения, т.е., как правило, предусматривают создание разнообразных сетей выпускников.

Стандартные (усредненные) финансово-экономические критерии базового отбора в скейлап-программы заметно отличаются друг от друга, что объясняется как страновой и региональной спецификой, так и изначально заявленными создателями этих программ целями и задачами. В то же время для многих из них типичным маркетинговым приемом является обозначение амбициозных «плановых ориентиров» дальнейшего роста (объемов выручки/продаж) подопечных компаний. В качестве таковых, например, в целом ряде скейлап-программ упоминается условная сумма в 100 млн долл. (евро, фунтов стерлингов и т.д.).

Большинство программ сфокусировано на поддержке роста интернационализации (экспорта) бизнеса компаний, т.е. активного содействия их дальнейшему продвижению на зарубежных рынках. Иными словами, кураторы таких программ полагают, что, за редкими исключениями, масштабируемые компании — это фирмы, которые либо уже работают за рубежом, либо активно стремятся двигаться в данном направлении. Соответственно, в целом ряде скейлап-программ присутствуют пожелания содействовать процессу постепенного превращения подопечных компаний либо в глобальных чемпионов, либо в единорогов.

В то же время исходная ориентация на поддержку именно технологических компаний скорее не является общим местом скейлап-программ: большинство из них, напротив, формально постулирует стремление помочь как можно более широкому спектру отраслей и в том числе достаточно заметное внимание уделяет поддержке компаний, работающих в секторе услуг.

Стандартный набор инструментов и схем поддержки скейлап-компаний в различных программах унифицирован, в частности, практически все программы предусматривают предоставление компаниям кастомизированных сервисов, индивидуальных менторов и консультантов, общую экспертную и консультативную поддержку, содействие в корректировке их бизнес-планов развития, различные форматы совместного обучения (peer-to-peer) и обязательное проведение индивидуальных и групповых семинаров/воркшопов.

*Научное издание*

*Аналитические доклады  
Высшей школы бизнеса ВШЭ  
Выпуск 12*

Медовников Дан Станиславович  
Оганесян Тигран Камович  
Розмирович Станислав Дмитриевич  
Степанов Александр Константинович  
Филимонов Александр Вениаминович

**Российские  
быстрорастущие компании  
в период экономической нестабильности**

*Редактор Е.В. Таланцева  
Обложка, верстка: Н.А. Дымова  
Корректор С.М. Борщевская  
Выпускающий редактор А.В. Заиченко*

Подписано в печать 12.05.2025. Формат 84×108/16  
Гарнитура PT Serif  
Уч.-изд. л. 4,75. Усл. печ. л. 11,34  
Тираж 500 экз. Изд. № 2979. Заказ № 25-3105.

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,  
тел. +7 495 772-95-90, доб. 15285

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в соответствии с качеством предоставленных материалов  
в ООО «Коми республиканская типография»:  
167982, Республика Коми, Сыктывкар, ул. Савина, д. 81, тел. +7 8212 28-46-71, [knigikomi@komitip.ru](mailto:knigikomi@komitip.ru)