

МЫ ХОТИМ ДЕЛАТЬ лучшее в мире радио

Рассказывает генеральный директор ОАО "Концерн "Созвездие"
А.Ю.Беккиев



Концерн "Созвездие" вообрал в себя 20 предприятий, в основном специализирующихся в области производства телекоммуникационного оборудования. Все они объединились вокруг бывшего Воронежского НИИ связи (ВНИИС), который стал головным предприятием концерна и называется теперь ОАО "Концерн "Созвездие".

Деятельность и продукция этих предприятий в особом представлении не нуждается, об этом сказано и написано немало. Интереснее другое – каковы планы руководства концерна по его развитию? Какие задачи оно ставит в долгосрочной перспективе? Как будут воплощаться намеченные задачи? Об этом – наш разговор с генеральным директором концерна "Созвездие" Азретом Юсуповичем Беккиевым.

Азрет Юсупович, в концерн "Созвездие" входит 20 предприятий. Что их объединяет?

Действительно, в концерн "Созвездие" входит 20 предприятий радиоэлектронного комплекса России из 11 регионов страны. Головной офис – ОАО "Концерн "Созвездие" в Воронеже. Все эти предприятия объединяет единый технологический процесс. И – что не менее важно – желание создать лучшее в мире радио, а также системы и комплексы управления. Ведь в основе формирования нашей интегрированной структуры лежали кооперационные связи между предприятиями. Соответственно, сегодня наши основные направления деятельности – разработка систем и комплексов связи, систем автоматизации управления. Разумеется, мы поддерживаем и смежные области, такие как системы радиоэлектронной борьбы. Именно это единство задач и объединяет предприятия концерна.

Каково текущее состояние концерна "Созвездие"?

В декабре прошлого года мы завершили строительство нашей интегрированной структуры и приступили к реорганизации. Например, в ОАО "Концерн "Созвездие" в 2012 году численность сотрудников сократилась на 892 человека. Практически вдвое снизилось число самостоятельных структурных подразделений и должностей. Изменилась даже система оплаты труда – мы перешли на строго прозрачную систему оценки вознаграждения по достигнутым результатам, по показателям производительности KPI. В результате выросли объемы выполненных работ, средняя зарплата. Выработка

на одного работника достигла 1,7 млн. руб. в год. Рост заработной платы в 2012 году в среднем по концерну составил 114,2%.

За последний год заданные темпы развития в целом выдержаны. Растет не только выручка предприятий концерна, которая в 2012 году составила 2479,8 млн. руб. Увеличивается и чистая прибыль холдинга, во многом это заслуга воронежского ОАО "Концерн "Созвездие", чистая прибыль которого в 2012 году возросла на 314 млн. руб. А чистая прибыль – это основная характеристика эффективно-

Предприятия объединяет желание создать лучшее в мире радио

сти менеджмента компании. Конечно, не все наши предприятия выходят на заданные показатели рентабельности. Для изменения этой ситуации мы будем проводить их специализированные финансовые аудиты, по результатам которых определять необходимые действия.

Мы уделяем очень большое внимание вопросам распределения бюджета. Сейчас проводим унификацию всех экономических программ, что позволит создать единый консолидированный бюджет и единую отчетность. Единую систему к концу года будет представлять собой и торговая площадка, что существенно облегчит регулирование заказов.

Каковы ближайшие задачи, стоящие перед концерном?

Задач перед нами много, они, в частности, обсуждались на недавней коллегии директоров

интегрированной структуры. В техническом плане одна из наших ближайших задач – разработать средства радиосвязи шестого поколения. Понятие средств связи шестого поколения подразумевает программно-определяемое радио (SDR), с автоматическим выбором режимов работы. Это будет комплекс радиосредств и программного обеспечения, ориентированный на работу в распределенных радиосетях различной конфигурации, с автоматической перестройкой в широком диапазоне частот. Многорежимные,

многодиапазонные радиосредства шестого поколения обеспечат связь и взаимодействие всех видов и родов войск в рамках единого информационного пространства. Использование радиосетей с множественными ретрансляциями позволит получить высокие скорости и практически неограниченную дальность передачи информации.

В частности, сегодня компания производит радиостанции "Дуэт" (развитие линейки Р-168). Это комплекс связи, рассчитанный на работу в жестких климатических условиях, он не боится воздействия влаги, песка, пыли, вибраций и ударов. Линейку Р-168 можно отнести к пятому поколению средств связи. Радиостанции обладают широким набором режимов работы, но их смена происходит вручную. Его доработка до требований шестого поколения придаст комплексу принципиально новые качества.

Не менее важная задача – развитие производственных мощностей предприятий концерна. Это повысит качество продукции и снизит наши издержки. Правда, здесь есть определенные трудности. Модернизация предприятий проходит в рамках федеральных целевых программ. Но они подразумевают, что на каждый рубль из бюджета мы должны привлечь 70 копеек собственных средств. Наверное, это приемлемо, если речь идет о модернизации компаний, выпускающих гражданскую продукцию. Но в области государственного оборонного заказа – а иных источников финансирования у нас нет – прибыль столь мала, из нее очень сложно инвестировать средства в масштабную модернизацию. Кроме этого, мы проводим программы инновационного развития, которые тоже требуют вложений, поэтому свободных средств у нас очень немного. Проблема эта характерна не только для концерна "Созвездие", поэтому ее

и в концерне "Созвездие" сложилась благоприятная обстановка. Но через 2–3 года, если мы будем развиваться прежними темпами, то окажемся в условиях жесточайшей конкурентной борьбы и едва ли выдержим. Поэтому мы строим долгосрочную политику, предусматривающую коренную модернизацию предприятий, изменение организационно-штатной структуры концерна. При этом общие объемы выручки концерна должны вырасти по крайней мере в четыре раза. Только в этом случае мы сможем хотя бы сохранить свои конкурентные преимущества.

Одна из основных задач, стоящих сегодня перед многими российскими предприятиями радиоэлектронного комплекса – снижение доли работ в рамках государственного оборонного заказа и увеличение доли гражданской продукции. Эта задача актуальна для концерна "Созвездие"?

работаем в рамках гособоронзаказа. Гражданской продукцией у нас некогда и некому заниматься. Коллектив концерна, конечно, большой, но исторически разработкой и производством гражданской продукции все подразделения занимались по остаточному принципу. Сегодня свободных ресурсов нет, поскольку все они направлены на выполнение гособоронзаказов. Ведь в развитие оборонно-промышленного комплекса государство начало вкладывать беспрецедентно большие средства. Просто огромные. Это обеспечивает модернизацию предприятий, обуславливает наши темпы роста в среднем на 10–15% в год. Но все эти средства в основном направлены на решение оборонных задач. Поэтому доля и объемы работ в рамках ГОЗ растут. Увеличивается и экспорт, поскольку многие системы вооружения, поставляемые за рубеж, укомплектованы нашими системами связи и управления. Как отдельное экспортное направление мы развиваем и системы радиоэлектронного противодействия. Но вот развитие гражданской продукции требует совсем иных мер и действий.

Каковы планы развития гражданской продукции?

В 2020 году планируем довести гражданскую продукцию до 30% от общего объема. Ведь наша основная ниша – это телекоммуникации. Что называется, всех видов и цветов. Любые системы передачи информации, доставка данных в сколь угодно удаленные пункты, пользовательская аппаратура и т.д. Именно в этом направлении мы видим свое будущее, свои перспективы. От простых бытовых усилителей для сотовых

Объемы выручки концерна должны вырасти по крайней мере в четыре раза

необходимо решать. Например, отложить внесение собственных средств на техпервооружение до того момента, когда этот процесс будет закончен, новое оборудование введено в строй и предприятие начнет с его помощью зарабатывать. Вот тогда разумно рассчитаться с бюджетом.

Мы четко понимаем, что без современных технологий, новых управленческих решений, без инноваций мы не сможем выжить. Сейчас и в стране,

Конечно. Я в свое время участвовал в разработке требований к устойчивому развитию промышленных предприятий ОПК. По нашим выкладкам, для обеспечения устойчивости предприятия гражданская продукция должна составлять не менее 25–40%. Это вполне реально, поскольку многие виды продукции таких предприятий – двойного назначения.

Но у концерна "Созвездие" ситуация иная. Мы в основном

телефонов до глобальных систем широкополосной связи, включая LTE.

К сожалению, российский рынок гражданской продукции – непростой. У нас был очень серьезный проект – AstraMAX, мы создали отечественное оборудование WiMAX, надеялись на развитие в стране сетей этого стандарта, но все обернулось иначе. Все хотят работать только с LTE. Оборудование AstraMAX оказалось никому не нужным. Сегодня во всем мире развиваются нишевые, но очень важные приложения для WiMAX. Они связаны и со специальными применениями, и с обеспечением связи в удаленных малонаселенных районах. Подобные ниши есть и в России, мы пытаемся в них попасть. Даже участвовали в конкурсах – заметьте, как отечественный производитель, уже имея испытанное оборудование – но что-то ни один из них не выиграла.

Придавая большое значение развитию направления гражданской продукции, мы в рамках реорганизации концерна в 2012 году создали особую бизнес-единицу, которую условно называем технопарком. Это, конечно, не технопарк в чистом виде, скорее, зона с особыми условиями, с меньшими накладными расходами. Своего рода внутренний оффшор. Там мы разместили проектные офисы. Используя эту структуру, наши сотрудники могут реализовать свои идеи, свои бизнес-проекты. Мы готовы выделять деньги на стартапы. Только защитите проект – и вперед, реализуйте идеи и выходите на рынок.

У нас ведь только в ОАО "Концерн "Созвездие" более 5200 квалифицированных специалистов, всего же в холдинге более 17,5 тыс. человек,

поэтому активные люди с перспективными идеями найдутся. Мы готовы им помочь, потому что это в интересах всего концерна. Ведь конструкторская документация будет принадлежать нам, продукцию станут выпускать пред-

проект и перейдем к опытной эксплуатации в аэроэкспрессах, связывающих центр Москвы с аэропортами (Шереметьево, Домодедово, Внуково).

О других проектах говорить пока преждевременно, ведь мы пока в самом начале пути.

Мы создали своего рода внутренний оффшор и разместили там проектные офисы

приятия концерна. А значит, мы получим дополнительную прибыль, сэкономим наиболее активных сотрудников и идеи.

Уже есть примеры удачной реализации подобных проектов?

В прошлом году мы заключили первый контракт, объемом свыше 50 млн. долл., на разработку абонентского оборудования и базовых станций для систем широкополосной беспроводной связи стандарта LTE. Проект рассчитан на три года и успешно реализуется, уже практически закончена разработка абонентских устройств. Создание базовых станций также надеемся завершить в установленные договором сроки. Это будет первая отечественная система связи стандарта LTE, в диапазоне 5,7–5,8 ГГц.

Другой проект, который мы планируем развивать в рамках технопарка, касается технологии Super Wi-Fi – построение публичных сетей беспроводного доступа стандарта IEEE 802.11. Речь идет о создании зон доступа Wi-Fi в поездах. Мы ведем переговоры с РЖД – не простые и длительные. Думаю, к лету завершим переговорный

Концерн "Созвездие" – один из крупнейших российских потребителей элементной базы. Предпринимаются ли какие-либо специальные меры, чтобы использовать преимущественно отечественную элементную базу?

Понимаете, мы делаем радио. И хотим делать лучшее радио в мире. Пока получается лучшее, может быть, в России. Да, продукцию мы создаем в основном под требования Министерства обороны. Но в любом случае изделия должны быть конкурентоспособными – только тогда продукция будет востребована заказчиком. И нам это удастся – по отдельным направлениям мы сегодня впереди планеты всей, где-то отстаем, где-то выдерживаем паритет с ведущими мировыми производителями.

Однако чтобы делать лучшее радио, нужна лучшая элементная база. Вот ее мы и покупаем – самую лучшую. Разумеется, у нас есть области, в основном это оборудование для стратегического звена, где применение импортных комплектующих вообще недопустимо. Такие комплексы мы тоже выпускаем. Российские электронные компоненты уступают по энергопотреблению,

по быстродействию, по частотным характеристикам. Но их можно использовать там, где для аппаратуры не важны цена, массогабаритные и энергетические характеристики. Для стратегических систем гораздо важнее надежность и отсутствие зависимости от импортного производства.

Но в других продуктах, в системах связи тактического звена мы используем лучшую – т.е. зарубежную – элементную базу. Разумеется, выполняя при этом все предписанные процедуры и согласования.

Действительно, сейчас очень популярен лозунг "Создадим отечественную элементную базу". Но лозунг – он и есть лозунг. Наверное, какие-то подвижки в этом направлении в стране происходят. Но мы-то производим аппаратуру сегодня,

Конечно, вопрос элементной базы – очень важный и актуальный. В свое время, когда радиоэлектронным комплексом руководил Ю.И.Борисов, была принята Федеральная целевая программа "Развитие электронной компонентной базы и радиоэлектроники". В ней было предусмотрено создание сети дизайн-центров различного уровня, а также крупные капитальные вложения в технологическую модернизацию предприятий. Фактически речь шла о формировании инфраструктуры для создания отечественной элементной базы. До конца сформирована она не была, но движение началось. Если этот тренд развития продолжится, может быть, необходимая для наших задач элементная база будет и в России. Но быстро этого в любом случае не сделать.

должны быть сосредоточены в руках одной организации. Это позиция министра и, на мой взгляд, абсолютно справедливая.

Но тут, к сожалению, не все зависит от нас. Мы выполняем отдельные контракты на ремонт по конкурсу, однако единой системы в этом вопросе нет. Со своей стороны, мы, безусловно, заинтересованы обеспечивать эксплуатацию продукции на протяжении всего ее жизненного цикла, от разработки до утилизации. Технологически для нас здесь нет никаких проблем.

Если рассмотреть более отдаленные перспективы, как будет выглядеть концерн "Созвездие" в обозримом будущем?

Наш горизонт планирования – 25 лет. Через четверть века концерн "Созвездие" будет крупнейшей транснациональной компанией. Сначала она объединит ресурсы отечественных разработчиков и производителей, затем к нам присоединятся ближайшие соседи, прежде всего – из Белоруссии, где очень крупная научно-производственная школа. А затем, наверняка, присоединится ряд азиатских производителей, потому что там дешевая рабочая сила и хорошие технологии производства, к примеру – компания Huawei. Причем самое важное не в том, что концерн "Созвездие" превратится в очень крупную компанию. Важно, что удастся интегрировать родственные предприятия в России, и в итоге будет единственная компания – производитель и разработчик широкого круга аппаратуры беспроводной связи. В компетенции такой компании будет входить все, касающееся связи – все объекты вооружений и военной техники, любые электронные системы обнаружения

Через четверть века концерн "Созвездие" будет крупнейшей транснациональной компанией

и она должна быть лучшей. Поэтому элементная база, которую предлагают отечественные предприятия, нам не подходит – по быстродействию, по энергопотреблению, по частотным характеристикам, по ряду других функциональных параметров, наконец, просто по цене. Там, где применяется отечественная элементная база, изделия получаются в три раза дороже, их энергопотребление – в пять раз выше. Разумеется, цифры я называю условные, но порядок такой. Разве мы имеем право выпустить подобное оборудование?

Предприятия концерна поддерживают изделия на всех стадиях жизненного цикла, включая ремонт?

Такая задача стоит. В декабре 2012 года к нам приезжал министр обороны С.К.Шойгу, среди прочих обсуждался и вопрос сервисного обслуживания изделий. Ведь сейчас что получается: одни разрабатывают, другие – производят, а третьи – обслуживают и ремонтируют. Очевидно, что все должно быть в одной корзине: кто разработал и произвел, тот и должен сопровождать изделие. Весь гарантийный ремонт и сервис

и навигации. Разумеется, это системы умного радио, автоматизированные системы управления, причем не важно, какими процессами. Системы управления умного города, транспорта, коммуникационная инфраструктура для систем мониторинга окружающей среды и многое другое – все, на что хватит воображения.

Словом, это будет глобальная транснациональная компания, которая занимается интегрированными системами контроля, управления, мониторинга и обеспечения связи. Причем широко диверсифицированная, в том числе – в сфере гражданской продукции. Она будет работать на многих мировых рынках – весь арабский мир, Азия, может быть, – часть американского континента. Общий оборот такой компании должен составить 1-10 трлн. долл. в год.

Есть ли пример хоть одной современной компании в области телекоммуникаций с подобной сферой охвата и оборотами?

Сегодня ни одной подобной компании нет. Очень близка к этому компания Thales. Конечно, у них оборот на три порядка меньше (14,16 млрд. долл. в 2012 году). Но за 25 лет многое изменится. Мы их обгоним, и потом эта компания будет в два раза меньше нас.

За счет чего произойдет столь глобальная интеграция?

Дело в том, что сегодня конкурировать с западными радиоэлектронными корпорациями в одиночку таким компаниям, как концерн "Созвездие", бесполезно. А ведь уже не за горами очередной финансовый кризис. Чтобы в таких условиях просто отстоять сегодняшние позиции, недостаточно удвоить выручку,

выработку и другие показатели. Их необходимо по меньшей мере удесятить. Необходим задел, защитная подушка, потому что во время кризиса все активы упдут в цене в разы. Понятно, что

Сегодня конкурировать с западными радиоэлектронными корпорациями в одиночку бесполезно

создать такой задел за два года – просто смешно. Значит, остается только одно – консолидация научно-технического и производственного потенциала таких организаций как концерн "Созвездие", "Вега", "Системы управления", ряда компаний госкорпорации "Ростехнологии" и т.п. Причем тут уже не важно, как будет называться интегрированная структура. Но это – лишь первый этап. Сначала нужно объединение на уровне российских компаний. Дальше – интеграция с нашими белорусскими партнерами. В результате мы начнем вытеснять с российского рынка иностранных производителей. Вот тогда они сами однозначно начнут искать пути интеграции с нами.

Для развития новой транснациональной компании необходимы и новые идеи. Как они формируются?

Наперед невозможно сказать, когда появится та или иная идея, которая завтра даст толчок в развитии экономики. Генерации новых идей способствует пополнение предприятия молодыми специалистами. Мы ежегодно привлекаем порядка 100 молодых людей. Создаем для этого условия и мотивацию.

На предприятии действуют 13 филиалов кафедр воронежских вузов, многие выпускники остаются у нас. Подбору и обучению высококвалифицированных кадров мы истори-

чески уделяем самое серьезное внимание – ведь это будущее предприятия. Снижение среднего возраста сотрудников ОАО "Концерн "Созвездие" (41,8 год) и увеличение доли работников с высшим образованием (73%, а в молодежной группе – 88%) свидетельствуют об эффективности мер социальной политики.

Для того чтобы идеи рождались и созревали, необходима определенная среда. Вот ее мы и создаем, стремимся объединить интеллектуальный потенциал разработчиков. Правда, задача эта противоречивая. С одной стороны, им нужно создать благоприятные условия. С другой стороны, как я считаю, чтобы разработчики и ученые выдавали идеи, им нужно создать невыносимые условия – чтобы без идей им было невыносимо жить и работать. Пока мы сумели создать только благоприятные условия. О результатах, очевидно, говорить пока рано, процессы создания сложных систем занимают несколько лет. Но движение в нужную сторону уже заметно.

Спасибо за интересный рассказ.

С А.Ю.Беккиевым беседовал И.В.Шахнович

