Тагир Якубов: Ставка на разработку

Отечественные компании-разработчики играют в рискованную игру: при практически полном отсутствии поддержки со стороны государства они создают продукты на будущее. К сожалению, выжить на диком рынке удалось немногим. Но тот, кто в строю, теперь уже ни за что не откажется от разработок. Тагир Якубов, генеральный директор НПП «Полигон», считает, что сокращать ставки инженеров сегодня – все равно что рыть могилу своей компании». Мы поговорили с г-ном Якубовым о развитии производства, перспективах и значимости инженера в современном мире.

- Расскажите об истории вашей компании – с чего все начиналось?

- Компания была создана еще в далеком 1988 году на базе Центра научно-технического творчества молодежи. Дух перестроечного времени подтолкнул зарабатывать деньги путем коммерциализации знаний в области наукоемких разработок и конверсии. Мы начали с того, что стали искать по всему Советскому Союзу коллективы, которые действительно работали творчески и имели в запасе интересные технические идеи. У нас были десятки дочерних предприятий по стране – от Одессы до Самарканда. Это было необходимо для рыночного роста. Первое время мы занимались самыми разными вещами. Например, выпускали Уоки-Токи «Пингвин», прозванный так за черно-белый вытянутый корпус. Эти маленькие радиостанции были особенно популярны среди охотников и рыболовов. Сейчас это кажется примитивным, а ведь в 80-е годы получить лицензию на производство средств радиосвязи было весьма сложно. Совместно с Башкирским государственным университетом мы разработали твердотельную лазерную установку, предназначенную для скрайбирования подложек ГИС. Потом пошли заказы от других крупных компаний.

Но мы уже тогда больше склонялись к гражданскому рынку, потому что для оборонной промышленности и без нас было много предложений. Мы разработали установку для сбора пчелиного яда-сырца «Стимул» - это сырье используется в фармации и косметологии. Установка действовала просто – генератор издавал низкочастотные импульсы определенной мощности, в улей вставлялась специальная стеклянная пластина, внутри которой и находилось устройство. Когда пчелы садились на стекло, их слегка ударяло током, и они, разозлившись, жалили его. После этого оставалось только аккуратно соскребать сырец. Смешно вспомнить, но многие покупатели потом расплачивались с нами этим ядом, он стоял у нас в офисе в трехлитровых банках, мы не знали, что с ним делать.

Еще делали штрих-кодовые считыватели, старт-стопные системы для горнолыжников, действующих по принципу «фото-финиш». Сейчас этим никого не удивишь, а тогда это казалось невероятным.

Но в 1992 году мы выиграли тендер от концерна «БЭТО» на производство оптоволоконного линейного тракта для соединения станций МТ-20 и ее выносов. Можно сказать, это было первое гражданское устройство такого характера. Это оказалось определенной вехой в истории компании – после этого мы стали сужать ассортимент и сосредоточились на выпуске средств связи. Быть всеядным – это очень сложно, мы стали специализироваться на телекоммуникации.

- Какова структура компании сегодня?

После распада Союза связи с дочерними предприятиями стали обрываться: часть заводов оказалась вдруг в других странах, а остальные сами занялись коммерцией. Мы же стали расти в первую очередь интенсивно, «налегая» на научные разработки. Сейчас нашими клиентами являются многие крупные компании по всей России, налажены и заграничные связи.

Несмотря на 20 лет у руля компании, себя я больше все-таки ощущаю инженером, чем бизнесменом. Сейчас коммерческой частью больше занимается сын. Я все эти годы ни разу не изменил любимому делу, например, не пытался торговать нефтью или чем-то еще. Я вообще считаю диверсификацию бизнеса непрофессионализмом. Например, крупные западные компании доверяют только специализированным производителям, потому что сами не разбрасываются, не распаляются на множество отраслей. Невозможно одновременно производить телекоммуникационное оборудование и торговать помидорами!

- Что самое трудное в работе компании такого профиля, как ваша? Как вы видите будущее этой отрасли?

- За более чем 20 летний период работы нашей компании мы неоднократно были свидетелями всплесков патриотизма наших власть предержащих по отношению к инновационным отраслям с высокой добавленной стоимостью, даже разного рода целевые программы принимались, поправки в законы вносились, создавались советы и комиссии. Однако это никакого результата не приносило и вряд ли принесет.

Стоит вспомнить один удивительный факт - в момент развала СССР таинственным образом все профильные ведомства (Министерство радиопромышленности, Министерство промышленности средств связи, Министерство среднего машиностроения, Министерство авиационной

промышленности, Министерство электронной промышленности и т.п.) в одночасье исчезли, а на их месте ничего действующего создано не было. Не мне судить злой ли был умысел, но факт остается фактом: в строго вертикально подчиненной системе с прочными межведомственными связями произошел полный управленческий и координационный коллапс. Наша экономика нуждается в координации, самое страшное, что произошло в перестройку – это рухнувшая система интеграции. Резко ослабли десятилетиями наработанные кооперационные связи между предприятиями, исчезли стандарты и регламенты, производители лишились полноценных контактов с фундаментальной наукой и прикладными разработками.

В последние годы идея возродить отраслевое взаимодействие и координацию нашла свое отражение в создании «мегаглавков», с приданием им рыночных форм, но под контролем государства: госкорпорации и фонды. В настоящий момент мало что известно об их научно-производственных планах, политике межотраслевого взаимодействия и стратегии по отношению к технологической составляющей экономики нашей страны.

- Ваша компания существует уже больше 20 лет. Как изменился рынок за эти годы? Труднее или проще сейчас работать?

- Собственно рынок телекоммуникационного оборудования в России по-прежнему находится в зачаточном состоянии. Просто раньше решения приобретать то или иное оборудование определялось политико-экономическими соображениями: к примеру, поставки оборудования ныне почившей в бозе компании Bosch–Telecom, под связанные кредиты Германии и России для решения проблемы занятости восточных немцев. В более поздний период появление так называемых альтернативных операторов и, собственно, холдинга «Связьинвест», в которых учредителями и крупными акционерами изначально были иностранные граждане, мало интересующиеся проблемами отрасли в России, но четко просчитавшие эффект от освоения рынка телекоммуникационных услуг. Понятно, что выбор поставщиков оборудования определялся в этом случае не национальными приоритетами, а чисто коммерческими интересами.

- Кого вы можете назвать своими основными конкурентами – российские или западные компании?

- Все зависит от типа оборудования и его потенциального потребителя. Но в основной массе, если говорить о номенклатуре, функционале и наличии передовых решений, то это зарубежный производитель. Наиболее продвинутыми в нашей отрасли можно признать США, Израиль, некоторые страны ЕС и, что весьма досадно, КНР. Поверьте, двадцать лет назад такое представить было просто невозможно. А конкуренция с российскими компаниями-производителями фактически отсутствует, так как основные игроки привязаны исторически к своим ведомственным потребителям или находятся в узкоспециализированной нише.

- На каких заказчиков вы в основном работаете?

- Мы абсолютно всеядны – предпочтение не отдаем никому. А в условиях формирования рыночных отношений - другое невозможно. Те, кто ориентируется на одного потребителя – или невольники без творческого начала, или просто обречены на вымирание.

- Оцените научный потенциал нашей страны применительно к вашей области. Как много времени ваша компания отдает исследовательской работе?

- Потенциал России, как и сама страна, безусловно, велик. Вопрос – кто этим пользуется? Не сомневаюсь, что какие-то разработки в нашей области проводятся, но масштабы нельзя сравнить даже с такой небольшой страной, как Израиль. Причина – пресловутая «голландская болезнь», заразившая основную массу наших руководителей: «Мы за нефтегазовые доллары все купим!». К великому сожалению, это крайне наивные рассуждения: никто и никогда не продаст за деньги новейшие технологии. Примеры этому есть наисвежайшие (Opel, SAAB)! Готовый продукт с огромной добавленной стоимостью, причем не последней свежести и не в полном объеме – да, знания – нет.

Может это звучит несколько странно для коммерческой компании в условиях российской действительности, где проще жить по принципу «купи- продай» или «завинти – продай», но мы позиционируем себя прежде всего как компания-разработчик. При этом, что освоение самых передовых схемотехнических решений неизбежно влечет за собой освоение самых современных технологий производства: как с точки зрения экономичности, технологичности и экологичности, так и с точки зрения Time-to-market. Вывести новый продукт на рынок можно только в очень тесной связке разработчика и производителя.

Меня часто спрашивают, зачем я держу в штате столько разработчиков? И при этом мало кто понимает, что сегодняшняя разработка через пару лет дает возможность совершить следующий шаг. Ведь жизненный путь товара в электронике очень короткий – один-два года и нужно выдавать новинку. Иначе конкуренты затопчут. Если у вас есть собственные разработки, и вы следите за рынком, вам не придется тратить большие деньги для запуска нового оборудования. Повышение

технологичности нашего оборудования идет параллельно с усложнением наших разработок.

- Реально ли отечественным компаниям прорваться на зарубежные рынки?

- Мы проводим работу по освоению зарубежных рынков с участием зарубежных компаний, присутствующих на международных рынках много лет, однако и в этой ситуации все очень не просто. Отечественный производитель – это не статус, а какое- то замыленное и, где-то снисходительное, словосочетание. Не знаю как другие компании – наше предприятие никогда никакой поддержки или хотя бы доброго слова от государства не получало. Если уж на внутреннем рынке ничего не делается, то что говорить об экспортной поддержке.

- Скажите, вы бы смогли объединиться с каким-нибудь крупным игроком рынка чтобы захватить больший объем рынка? Насколько реальны слияния российских производителей?

- Слияния возможны, если компании уровня Alcatel и Lucent имеют общие стратегические цели по консолидации научно-технических и коммерческих возможностей, интегрируют свои потенциалы, сводят в единое целое свои наработанные десятки процентов разных сегментов рынка. А у нас «погрешность» одной компании плюс «погрешность» другой ничего не дадут.

- Ваша компания была образована 20 лет назад на базе инженерной школы. Как сейчас подбираете кадры?

- Научные школы развалены, поэтому грамотных специалистов мы растим сами. Штат инженеров сегодня составляет 60 человек, средний возраст – 28 лет.

Более мучительного процесса в российской действительности представить себе не возможно. Инженер как стал во времена заката Советского союза синонимом слова «блаженный», так и остался. Современная молодежь ориентирована на тот стиль жизни, который навязывается последние два десятилетия: все и сразу, а взамен – ничего! Те, кто у нас работает, какие-то «неправильные», белые вороны, что ли. Но мы руководствуемся принципом, что: «Золото собирается крупицами, поэтому оно и ценится». У нас многоступенчатый отбор и очень развито менторство, когда каждый «старослужащий» курирует несколько «молодых». Такая работа строится на трех приоритетах: лояльность, трудолюбие и профессионализм, причем именно в этой последовательности. В итоге, если из десяти кандидатов по истечению полугода остается два-три, то это большой успех.