

Материал сайта РБК

<http://presscentr.rbc.ru/interview/2013/11/13/1380/>

13.11.2013

Интервью с гендиректором НПО «Аврора» Константином Шиловым

К.Шилов: Две главные задачи — увеличение производственного потенциала и расширение рынка



— Добрый день, Константин Юрьевич. В чем уникальность продукции вашего концерна на современном рынке?

Я не могу сказать, что наша продукция является совершенно уникальной, но она мирового уровня. Похожую продукцию производят наши европейские конкуренты L-3, AVIO и другие. Мы создаем системы управления морских объектов, в первую очередь военных, гражданских судов, буровых платформ. Морские объекты — это весьма сложные системы. Так, на атомных подводных лодках нужно одновременно управлять 5-6 тыс. машинами и механизмами. Все эти машины и механизмы на корабле, атомной подводной лодке, на ледоколе обеспечивают целый ряд функций: управление пропульсивной установкой, электростанциями, распределение энергии по кораблю, обеспечение движения в пространстве. Эти машины и механизмы управляются той аппаратурой, которую мы создаем. Системы строятся на основе сложных вычислительных сетей, которые отличаются от офисных или банковских, ведь мы обязаны контролировать работу быстродействующих механизмов. После нажатия кнопки либо иного органа управления машина должна отработать в течение нескольких миллисекунд — в этом сложность и уникальность той сетевой техники, которую мы не только проектируем, но также производим и обслуживаем.

— Вы упомянули о буровых установках и ледоколах. Не секрет, что в последнее время тема Арктики стала одной из самых обсуждаемых. Не только Россия, но и другие страны, в том числе Китай, нацелены на покорение Арктики. Как Вы считаете, может ли освоение Арктики стать локомотивом промышленности России и вашего предприятия в частности?

Не секрет, что главным локомотивом не только нашего предприятия, но и приборостроительной отрасли, машиностроения является военная техника. Любой военный объект сложнее атомного ледокола, газовоза или транспортного судна. Так, при строительстве подводной лодки необходима компетенция в различных отраслях: гидродинамике, материаловедении, математике, специальных областях физики и даже астрономии. Ледоколы являются следующими по сложности морскими объектами, в первую очередь — атомные ледоколы. Создание ледокола — это непростая с технологической точки зрения задача. В СССР на протяжении десятилетий она успешно решалась, но флот, созданный в 1980-1990-е годы, выработал свой ресурс. Я убежден, что задача по созданию ледокола нового типа будет успешно реализована, и к этому есть предпосылки. А потому я уверен, что освоение Арктики будет еще одним локомотивом для развития машиностроения и приборостроения. Эта тема позитивна для нашего государства, Северный морской путь приобрел необычайную популярность, если судить по количеству проводок морских судов по Северному морскому пути.

— С какими крупными заказчиками сотрудничаете? Участвуете ли в госзаказах?

Наиболее крупными заказчиками выступают предприятия, входящие в «Объединенную судостроительную корпорацию». В нашем портфеле около 45% заказов приходится на эти компании. Следующим крупным партнером выступают Ростехнологии — более 40%. В этой сфере ведущим партнером является Рособоронэкспорт, у нас немало экспортных поставок по линии морской военной техники. Мы активно сотрудничаем с предприятиями Росатома, например, «Атомфлотом». На долю остальных судостроительных и машиностроительных компаний приходится около 1 млрд руб. выручки.

— Какова чистая прибыль концерна в прошлом году?

В прошлом году выручка концерна не достигла 7 млрд руб. Объем выручки в этом году прогнозируется в районе 11 млрд. Значительный рост объясняется несколькими крупными и важными контрактами. Например, мы заканчиваем строительство учебного центра для подготовки моряков в Камрани (Вьетнам).

— Как складываются отношения с иностранными партнерами? С какими трудностями сталкиваетесь в работе?

Мы работаем на иностранных заказчиков по двум линиям. Это автоматизация морских объектов, которые строятся для иностранных компаний на территории России. В этом случае контракты заключаются с судостроительной верфью, которая выполняет контракт. Так наша техника, системы управления попадают за рубеж. Второе направление — это прямое взаимодействие с иностранными компаниями, судостроительными и иными организациями. Если техника военная, то сотрудничество ведется по линии Рособоронэкспорта; если гражданская, то напрямую. В настоящее время мы работаем напрямую по двум направлениям: Индия и Вьетнам. Есть и другие партнеры, но уровень взаимодействия с ними невысок.

— Как активно идет сотрудничество с Минобороны?

Минобороны, как правило, работает с нами через заказчика основного объекта. «Аврора» не строит корабли, она создает для кораблей электронную начинку, хотя есть и прямые контракты, например, технические средства обучения моряков.

— Вы не планируете привлекать новых инвесторов?

Инвестор в привычном понимании — это тот, кто приобретает акции вашей компании. Но наши акции не котируются на бирже, 100%-ным собственником является государство, которое управляет концерном через Росимущество. Как таковых инвесторов в привычном понимании у нас нет. Если говорить об инвестициях в активы, мы, как правило, опираемся на собственную прибыль, собственные средства.

- Расскажите поподробнее о производственной составляющей концерна. Как рождаются и воплощаются в жизнь инновационные идеи?

«Аврора» сильно отличается от своих конкурентов на российском рынке, потому что мы обеспечиваем весь жизненный цикл изделия. Мы тратим ежегодно около 200 млн руб. на собственные научно-исследовательские разработки. Как правило, мы сами предлагаем заказчику идею или опытный образец, если они выбирают нас, мы выполняем опытно-конструкторские работы, начиная с технического проектирования, рабочего проектирования (создание чертежей), создания образцов в зависимости от требований заказчика. В этом мы опираемся на собственное производство. В состав «Авроры» входят несколько производственных предприятий, которые создают различные виды техники. На головном предприятии также есть собственный завод. Сюда поступают составные части изделий, корпуса, узлы, микроэлектроника с предприятий, входящих в состав концерна. Всего в концерн входят девять предприятий — восемь в России и одно в Индии. В головной компании создается и испытывается конечный продукт. Это достаточно сложный и объемный по габаритам объект поступает на стенд, где осуществляется его отладка. Проверка проходит так, как если бы аппаратура уже была установлена на морском объекте. Затем изделие передается заказчику, где снова производится его проверка, в том числе на ходовых, государственных испытаниях.

— Вы даете гарантию на свои изделия?

Да, конечно, и в этом еще одно наше отличие. Мы даем гарантию на наше изделие сроком до пяти лет и за свой счет обеспечиваем его функционирование. По истечении пяти лет обычно заключается договор на сервисное обслуживание, оно длится ровно столько, сколько эксплуатируется морской объект. Для этого создана разветвленная сервисная сеть: наши филиалы и представительства работают в Мурманске, Вилючинске, Калининграде, Москве, Северодвинске, Мумбаи, Нячанге.

— Как активно сотрудничаете с иностранными компаниями в сфере высоких технологий?

В сфере высоких технологий никто ни с кем не сотрудничает — здесь только воюют. Все пытаются разведать и узнать, как обстоят дела у конкурента. Естественно, никто не делится своими наработками и ноу-хау. У нас был поучительный пример с DSNS. Компания предложила нам сделать поставку встроенных систем для вертолетоносца «Мистраль». Мы вели переговоры более шести месяцев, от нас требовали все новых и новых обоснований, данных и решений. Наши разработки подобны тем, что производит фирма L-3. В итоге контракт не получился, но DSNS определила для себя нашу конкурентоспособность. Конечно, компания не получила от нас некие технологические ноу-хау, но, определенно, составила представление о степени опасности «Авроры» на тех рынках, где мы сталкиваемся, а такие есть. Никто не делится с соперниками своими наработками, но и мы пытаемся получить информацию о конкурентах теми или иными способами. Никакого сотрудничества быть не может, если только не принято политическое решение на государственном уровне. Передача технических решений в этом случае сопровождается большими компенсационными выплатами, государство на этом неплохо зарабатывает. Но такое происходит крайне редко.

- Ваш концерн активно участвует в организации научных конференций для молодых ученых. Насколько активно молодежь идет работать в компанию?

Привлечение сотрудников — вопрос для меня очень важный. Мы стремимся завоевать доверие молодежи, в первую очередь инженеров. Чтобы добиться этого, нужно создать уважительную атмосферу и хорошо платить, а также обеспечивать социальные гарантии.

- Не думаете, что «отток мозгов» может сказаться на притоке свежих кадров?

Что касается оттока мозгов, я его, честно говоря, не ощущаю. Это не связано с тем, что таланты в России закончились. Скорее, не все выпускники стремятся уехать за рубеж. У меня нет ощущения, что эмиграция — это повальное желание. Тем более что люди, побывавшие за границей, узнали на своем опыте, что там не так все радужно, как показано в голливудских фильмах.

— Вы не наблюдаете падения уровня образования среди нынешних выпускников?

К сожалению, сегодня у нас в России есть перекосы с образованием, и я не устаю об этом говорить. К несчастью, вузы перестали готовить классических инженеров. В моем понимании настоящий инженер одинаково хорошо знаком с цифровой и аналоговой вычислительной техникой, с теоретической механикой, гидродинамикой, электротехникой, классической физикой. Он должен впитать все то, что создавалось до второй половины 20-го века, и владеть теми знаниями, которыми обладали инженеры в конце 19-го и 20-го веков. А мы получаем мальчишек, которые запросто программируют на пяти языках, но с трудом вспоминают закон Кирхгофа, чуть более уверенно — закон Ома, и то не все. Узкая специализация — это не очень хорошо. Узкий специалист может занять какую-либо нишу, но так и остаться программистом до пенсии. У него отсутствуют возможности роста, ведь руководитель технического направления должен отличаться широтой взглядов, и на технику в том числе.

- С какими вузами теснее всего сотрудничаете?

Мы опираемся на Политехнический университет в Петербурге. На базе «Авроры» создана кафедра, которую я возглавляю. Пускай Политех готовит больше ученых, мы набираем оттуда и инженеров. Я убежден, что это одно из ведущих учебных заведений не только Петербурга, но и России. С участием нашей профессуры, наших сотрудников мы доучиваем бакалавров до магистров. Мы делаем из студентов, у которых «флюс на щеке», более гармоничных инженеров. Конечно, «флюс» не лечим, но прививаем знания практического характера. Также набираем сотрудников из ЛЭТИ, СпбГМТУ (Корабелки), НИУ ИТМО.

- В сентябре 2013г. «Аврора» удостоилась премии «Лидер России». Власти отметили успехи концерна в повышении имиджа РФ. Какие планы строите теперь? Как рассчитываете не опустить планку, до которой удалось подняться сегодня?

Я не скрою: наша фирма славна еще тем, что все то, чем мы занимаемся, глубоко планируется и прорабатывается. Моя твердая позиция: предприятие должно заниматься тем, что оно умеет делать. Прошло то время середины 1990-х, когда мы вынуждены были хвататься за все, что приносит деньги. Сейчас наше развитие будет осуществляться по тем направлениям, которыми мы занимались раньше, а также смежным отраслям. Мы ищем новые наукоемкие направления, ближе по компетенциям к основным направлениям деятельности, например, занимаемся созданием необитаемых глубоководных аппаратов. Но мы не пытаемся заниматься чем-то совершенно новым и незнакомым. Напротив, мы стремимся укрепить позиции на традиционных рынках. Две главные задачи «Авроры» — увеличение производственного потенциала и расширение территориальных рынков. Мы стремимся к тому, чтобы заполучить большой сегмент в Индии. Там принята огромная кораблестроительная программа: до 2020г. планируется построить более 200 кораблей. Мы участвуем практически во всех тендерах. Если через пять лет нам удастся выйти на объем выручки в 1 млрд долл., я буду считать, что моя миссия на этом свете выполнена.