



Асланян С. Г., президент ОАО «СИТРОНИКС», г. Москва,
pr@sitronics.com

ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИННОВАЦИИ: КАКОВЫ ВОЗМОЖНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Авторами журнала «Современная конкуренция» являются известные ученые и успешные предприниматели. Предлагаем Вашему вниманию интервью С. Г. Асланяна, президента ОАО «СИТРОНИКС» — крупнейшей высокотехнологичной компании в Восточной Европе, работающей в сфере телекоммуникационных решений, информационных технологий, системной интеграции и консалтинга, разработки и производства микроэлектронной продукции. Данным материалом редакция начинает публикацию серии интервью с руководителями крупных российских компаний. Интервью взял член редакционной коллегии журнала «Современная конкуренция» Денис Матвиенко.

СИТРОНИКС — одна из немногих отечественных технологических компаний, активно ведущих бизнес за рубежом. Что является ядром Вашего бизнеса?

Действительно, более половины выручки мы получаем от бизнеса за пределами России. Компания работает по трем основным направлениям: телекоммуникационное, информационные технологии и микроэлектроника. СИТРОНИКС была создана в 2002 г., но ее основу составили предприятия, история которых насчитывает не одно десятилетие, они занимают заметные позиции в своих отраслях экономики. Сегодня, по данным многих рейтингов, СИТРОНИКС является крупнейшей высокотехнологичной компанией в России и странах СНГ.

Телекоммуникационное подразделение было основано на базе чешского предприятия STROM telecom. Эта компания возникла после приватизации части активов чехословацкого радиоэлектронного концерна Tesla — одного из крупнейших производителей электроники и оборудования связи в со-

циалистическом блоке. Наиболее известный продукт этого подразделения — биллинговая система Foris, которая ведет тарификацию телефонных разговоров, расчет и списание денежных средств. Более 115 млн абонентов сотовых операторов обслуживаются данной системой. В июне 2006 г. к этому бизнес-направлению присоединилась греческая компания Intracom Telecom. Она была создана на основе греческого подразделения международной компании Ericsson и более 30 лет работает на территории не только Греции, но и всей Южной и Восточной Европы, Ближнего Востока, Африки. Предприятие выпускает решения беспроводной связи, доступа в Интернет, инфраструктурное оборудование. География поставок ее продукции очень широкая и охватывает также США и Канаду. Сейчас телекоммуникационное подразделение активно осваивает быстрорастущие рынки, в том числе Индии, поставляя биллинговые решения и инфраструктурное оборудование.

Бизнес «СИТРОНИКС Информационные технологии» возник на основе приоб-

ретенной в 2004 г. украинской IT-компания «Квазар-Микро». Она выросла из ведущего производителя электронного оборудования в Украине — завода «Квазар». Уже в 1992 г. «Квазар-Микро» была признана лучшим дистрибьютором Intel в странах СНГ и одной из крупнейших IT-компаний в Украине. После вхождения в СИТРОНИКС у компании появились возможности значительно расширить бизнес с точки зрения и географии, и продуктового портфеля. Компания вышла на международный уровень и реализовала ряд крупных проектов на территории стран Евросоюза, в Индии, Казахстане и Армении. Сегодня она фокусируется на системной интеграции, внедрении систем управления предприятием, разработке программного обеспечения, управленческом и технологическом консалтинге.

Очень динамично развивается бизнес-направление «СИТРОНИКС Микроэлектроника». Оно обладает самым крупным и передовым микроэлектронным производством в Восточной Европе, выпускающим микрочипы по технологии 180 нм. Более 9 млн человек ежедневно пользуются нашими транспортными билетами с RFID-чипами в московском метро. В микроэлектронное подразделение также входит «СИТРОНИКС Смарт Технологии», выпускающее банковские карты и SIM-карты, и предприятие «СИТРОНИКС — Нано», недавно созданное совместно с госкорпорацией РОСНАНО. Новое производство, способное выпускать продукцию по технологическим нормам 90 нм, позволит вывести российскую микроэлектронную промышленность на качественно новый уровень — выпуск микрочипов для промышленной электроники, цифрового телевидения, навигационных систем ГЛОНАСС/GPS.

На сегодняшний день СИТРОНИКС имеет представительства и филиалы в 30 странах мира, осуществляет экспорт в 60 стран, обслуживая более 3500 клиентов. Общая численность сотрудников составляет более 8 тыс. человек. Примерно половина выручки

компании приходится на зарубежные страны, ее акции торгуются на Лондонской фондовой бирже. Объем выручки за 2009 г. — более 1 млрд долл. Основным акционером (63,97%) является АФК «Система».

Каким Вы видите дальнейшее развитие столь диверсифицированного бизнеса?

Свою миссию мы видим в построении эффективной инновационной экономики, повышении качества жизни общества через создание современных технологических решений. Стратегия СИТРОНИКС предусматривает развитие компании по трем векторам: как технологического партнера государства в Российской Федерации, как предприятия, работающего в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), и как разработчика новых продуктов и технологий.

СИТРОНИКС входит в список стратегически важных российских предприятий и выступает технологическим партнером государства в сфере высоких технологий. Наша компания участвует во всех группах, в том числе правительственных, которые обсуждают и реализуют различные инициативы в области микроэлектроники. СИТРОНИКС решает ряд важных задач в рамках федеральных целевых программ. В Башкортостане мы завершили первый этап внедрения проекта «Электронное правительство», автоматизировав ряд госуслуг наиболее высокого уровня сложности. Совместный проект с РОСНАНО по выпуску микроэлектронных компонентов размером 90 нм направлен на создание базы для возрождения отечественной электронной промышленности. Компания является производителем и поставщиком оборудования и решений в области широкополосного доступа в Интернет, цифрового телевидения, биллинга. Процесс поиска инновационных продуктов построен так же, как в крупнейших технологических компаниях мира. У нас действует «технологический радар», благодаря которому мы выбираем наиболее пер-

спективные проекты, способные стать новыми точками роста.

Каковы особенности конкуренции на тех рынках, где Вы работаете? Насколько она остра?

Технологические рынки традиционно высококонкурентны в силу своей глобализации. В течение двух последних десятилетий они переживали период бурного роста, вызванного технологическими инновациями, появлением и быстрым развитием Интернета, а также дерегулированием многих рынков.

При этом в каждом сегменте, где мы работаем, есть своя специфика. Например, в информационных технологиях в основном конкурируем с российскими компаниями; в микроэлектронике — с зарубежными и российскими компаниями в зависимости от вида продукции; в телекоме — с глобальными компаниями, такими как Alcatel-Lucent, Nokia Siemens Networks, Cisco, причем в некоторых тендерах мы можем быть конкурентами, а в других — партнерами, образуя консорциумы. Технологический бизнес очень переплетен. Стараемся придерживаться стратегии win-win, представляя комплексные решения на основе собственных продуктов и продуктов партнеров.

Сейчас китайские компании активно теснят западных коллег. В Китае 10 лет назад разрешили построить заводы. Это было выгодное предложение, ведь ставилось только одно условие: иностранный производитель не может владеть контролем. Теперь западные производители теряют приоритет. Китайцы скопировали все их коды и технологии и вытеснили с рынка. Недавно я побывал в Китае — тысячи и тысячи квадратных метров, огромное количество людей, целые города, которые занимаются чисто R&D в сфере телекома. У них есть внутренний рынок. Компании China Unicom или China Mobile работают только на китайском оборудовании. Это дает местным предпри-

ятиям объем, позволяющий снизить стоимость.

Какие конкурентные позиции СИТРО-НИКС занимает на международных рынках? Насколько они устойчивы?

Бизнес-направление «Информационные технологии» входит в топ-10 системных интеграторов в России и Украине. «Телекоммуникационные решения» — в топ-10 в мире в сегменте телекомоборудования, ему принадлежат 2% глобального рынка программного обеспечения для операторов связи, кроме того, занимает второе место в России и странах СНГ, а на микроэлектронном рынке — абсолютный лидер в России, странах СНГ и Восточной Европе. Мы работаем на сильно отличающихся друг от друга географических и отраслевых рынках, обладающих значительной спецификой и собственной динамикой развития.

Если же говорить о российском рынке?

Наш рынок высокотехнологичной продукции сегодня находится практически в абсолютной зависимости от импорта. Это касается и телекома, и IT, и микроэлектроники. Поскольку государство определило курс на модернизацию и переход к экономике инноваций, то первые шаги в этом направлении должны быть прежде всего связаны с повышением конкурентоспособности отечественных высокотехнологичных производств. Этому мешают слабый внутренний рынок и отсутствие условий для появления у российских производителей преимуществ перед западными компаниями.

В каждой стране поддержка технологий происходит по-своему, в зависимости от экономических и геополитических особенностей. В Китае ввели собственный национальный стандарт на цифровое телевидение. Если вы хотите войти на рынок — должны получить лицензию. У нас тоже есть федеральная программа по развитию циф-

рового телевидения, но будет применяться открытый стандарт, а значит российские производители компонентов и оборудования не получают преимуществ, и этот рынок может быть отдан зарубежным производителям.

В ряде стратегических сегментов, связанных с безопасностью, криптозащитой, вся цепочка производства может быть локализована в России. Регулирование таможенных тарифов — это только вспомогательный инструмент. Сейчас наш рынок не защищен ни от китайских, ни от индийских, ни от других производителей. Если мы хотим вырастить российского производителя, необходимы четкая стратегия, подкрепленная соответствующей законодательной базой, и инкубационный период. Начинать нужно с нишевых технологий, комбинировать их с традиционными, ставить в льготные производственные условия, финансировать R&D и подготовку кадров.

Много лет подряд об инновациях вообще никто не говорил: все покупали импортные технологии, а российские продукты и решения не были востребованы.

У СИТРОНИКС есть продукция, конкурентоспособная на мировом уровне?

Да, есть. Так, около 10% нашей микроэлектронной продукции, выпущенной в Зеленограде, идет в Китай и на Тайвань. Мы сами могли бы полностью выпускать оборудование, связанное с криптографией: криптографический блок имеют все роутеры, маршрутизаторы. Остальные части этого оборудования могут оставаться иностранного производства. Также можем выпускать весь спектр оборудования ГЛОНАСС/GPS — бортовые терминалы и навигаторы, некоторые виды телекоммуникационного оборудования, включая базовые станции для WiMax-сетей.

Некоторых рынков как таковых сейчас еще не существует, но зачастую предложение формирует спрос. Например, государ-

ству необходимо закупить 50 млн цифровых телеприставок — какой смысл делать это в Китае при наличии собственного производства? Мы же, получив заказ на эти приставки, загрузим 25–30% нашего производственного потенциала в Зеленограде. Очень важно, чтобы российскому производителю давали возможность продавать свои продукты в России, а затем он сможет выходить с этой продукцией на международный рынок.

Для чего Вам нужны партнерства с зарубежными компаниями, которые к тому же являются Вашими конкурентами?

Инновационные продукты формируются через партнерства. В этом смысле считаю образцовой для российского hi-tech рынка нашу бизнес-модель по смарт-карточкам, которая развивалась так: сначала партнерство с международным лидером Geisecke&Devrient, затем обучение сотрудников, перенимание технологий и западного опыта, выход на более или менее приличный объем продаж, далее выход на внешний рынок и в конце концов выкуп 35%-ной доли у немецкого партнера. Теперь это российское предприятие, с российскими специалистами, обученными по западным технологиям, с большим клиентским пулом и еще большим потенциалом. Нам уже принадлежит более 40% рынка SIM-карт в России и Украине, наши клиенты — МегаФон, МТС, СМАРТС, продаем SIM-карты Индии. Теперь, когда мы вышли на большие объемы, конкурировать с нами будет сложно.

Каким методам конкуренции СИТРОНИКС отдает предпочтение (ценовым или неценовым), каков баланс?

Неценовым методам. В ценовой конкуренции принципиальную роль играет размер, поэтому выигрывают компании, обладающие большим рынком сбыта. Наш внутренний рынок не защищен государством, поэтому мы оказываемся в равных услови-

ях с зарубежными компаниями. В такой ситуации нет смысла конкурировать по принципу наименьшей стоимости, единственный вариант — работать на нишевых рынках и конкурировать по принципу отличительных особенностей.

Какие конкурентные стратегии ближе СИТРОНИКС: подавления конкурентов, вытеснения их с рынка, сотрудничества с ними, обособления, интегрирующей консолидации (M&A)? Возможны ли комбинации?

На первом этапе компания придерживалась стратегии M&A — практически все активы в сфере телекоммуникаций и ИТ были приобретены и интегрированы в единый бизнес. Сейчас мы действуем более избирательно: нас интересуют небольшие компании или команды специалистов, обладающих компетенциями в определенных нишах. Например, недавно нами приобретена компания «Сетевые системы» — разработчик систем сетевой безопасности, организовано с компанией «Параван», специализирующейся на создании ситуационных центров, систем безопасности и «умного дома», совместное предприятие «СИТРОНИКС-Параван». Мы исходим из того факта, что рынок глобализуется, распространяются единые стандарты, разработка новых продуктов становится очень дорогостоящей, и компании ищут выгодные партнерства, зачастую объединяясь в консорциумы.

Ваша компания активно продвигает решение «Мультисервисная образовательная среда». Насколько активно Вы работаете на рынке образования?

Мы участвуем в Федеральной программе «Образование». Современный мир немыслим без использования компьютерных технологий, а учебные заведения отстают от темпа жизни. Уже не работает традиционная образовательная модель — один раз в жизни приобрести знания и использовать

их всю жизнь. Существенное значение имеет способность специалиста к развитию, поиску информации, непрерывному самообучению. Школьник и студент, воспитанные на книгах, в «большой жизни» должны быстро перейти от учебников к реальным объектам и проблемам, с которыми придется столкнуться в работе. Для сглаживания такого перехода в школах развиваются технологии интерактивного обучения. Они должны актуализировать процесс учебы и помогать учителям, ученикам и их родителям в совместной организации учебного процесса.

Мультисервисная Информационная Образовательная Среда (МИОС) — это аппаратно-программный комплекс для внедрения интерактивных технологий в процесс обучения. Школьные классы оборудуются самыми современными средствами преподнесения материала, визуализации предмета изучения, в частности, такими как интерактивные доски, системы оперативного контроля за знаниями, цифровые лаборатории. Эта единая внутришкольная информационная система может предоставлять информацию как для школьников так и для их родителей. Например, родители по сети Интернет могут отслеживать успеваемость ребенка, в том числе и узнавать о его новых оценках по SMS-сообщениям. МИОС — это многоуровневое решение. На уровне района, города, субъекта Федерации учебные заведения объединяются в единую сеть. За счет этого создается единый электронный документооборот, формируется единый банк методических материалов, ведутся мониторинги качества образования, системы оплаты труда и т. д.

За шесть лет, прошедших с начала разработки решения МИОС, интерактивными стали уже более 700 учебных заведений в различных регионах России и СНГ: Астрахань, Алматы, Астана, Ашхабад, Барнаул, Воронеж, Железноводск, Зеленоград, Казань, Калининградская область, Краснодарский край, Москва, Омск, Санкт-Петербург,

Сочи, г. Туймазы Республики Башкортостан, Ханты-мансийская автономная область, Ялта и многие другие.

Среди проектов для вузов — Московский государственный университет им. Ломоносова, Московский государственный технический Университет им. Н. Э. Баумана, Высшая школа инновационного бизнеса МГУ, Финансовая академия при Правительстве РФ, Московский финансово-экономический институт, Санкт-Петербургский государственный академический институт живописи, скульптуры и архитектуры им. И. Е. Репина и др.

Среди корпоративных центров обучения — 16 учебных центров по подготовке и переподготовке кадров Московского Метрополитена, Федеральное государственное учреждение «Федеральный институт развития образования», центр профессиональной подготовки Департамента образования города Москвы и др.

Вы реализуете ряд социальных инициатив, направленных на привлечение внимания к математическому и научно-техническому образованию. С чем связан Ваш интерес в этой сфере?

Наши предприятия тесно сотрудничают с вузами, и совместная работа выявила одну из основных проблем сегодняшнего дня — снижение уровня знаний абитуриентов по научно-техническим дисциплинам. Как высокотехнологичная компания мы серьезно обеспокоены сложившейся ситуацией, ведь нынешние школьники и абитуриенты технических (и не только) вузов — это наши потенциальные сотрудники. Хотелось бы, чтобы они были не только хорошо подготовлены по ряду профильных предметов, но и искренне заинтересованы в изучении точных наук.

Есть понимание, что одна из главных проблем — это падение престижа инженерно-технических специальностей в глазах обще-

ства. Сложилось мнение, что эти профессии не обеспечивают движение вверх по социальной лестнице. Но без высококласных отечественных научно-технических специалистов невозможно построить инновационную экономику. Поэтому нами запущен проект «Учи математику!», в рамках которого создан одноименный портал и проведена российско-французская олимпиада для студентов и школьников им. Ферма. Девять российских победителей поехали во Францию, где встретились со своими сверстниками, сразились с ними в суперфинале, а позже посетили современное производство крупнейшей европейской микроэлектронной компании STMicroelectronics в Гренобле. В 2009 г. мы намерены продолжать это начинание и трансформировать его в проект «Стань инженером!»

Сегодня более активным становится участие работодателей в образовательном процессе, контроле за его качеством, разрабатываются профстандарты. Как Вы относитесь к идее взаимодействия бизнеса с общественными организациями в рамках развития системы общественно-профессиональной аккредитации учебных заведений в России? Какую позицию занимает в этом отношении СИТРОНИКС?

Наша компания прилагает значительные усилия для привлечения талантливой молодежи в высокотехнологическую отрасль, так как готовых кадров нет, а вузы самостоятельно подготовить их пока не в состоянии. Идея общественно-профессиональной аккредитации вузов нам близка. Как работодатель мы заинтересованы в том, чтобы наши пожелания и требования к молодым специалистам были услышаны. Сотрудничество с общественными организациями может помочь преодолеть разрыв между тем, чему учат, и тем, какие знания и навыки нужны в отрасли высоких технологий.