

# КОНВЕРСИЯ

## «Только плановая экономика не сработает — нужны комбинаторика и творчество»

История компании АО «НПП „Радар ммс“» началась 70 лет назад в виде ОКБ, созданного на заводе № 275 для доведения до серийного производства систем ближней навигации и слепой посадки самолетов и разработки новых радиоэлектронных систем для гражданской авиации. Сегодня компания видит свое будущее в микроэлектронике, технологиях «умной» среды и сфере своих традиционных компетенций — оснащенных беспилотниках и системах высокой степени интеграции. О правилах работы предприятия ОПК на открытом рынке в период переходной экономики корреспонденту „Ъ“ Елене Исaeовой рассказал генеральный директор АО «НПП „Радар ммс“» **Георгий Анцев.**

— экспертное мнение —

— **Каковы сегодня мощности АО «НПП „Радар ммс“»?**

— Предприятие динамично развивается. Центральный офис и основная производственная площадка находятся на Новосельской улице в Приморском районе Петербурга. Во Фрунзенском районе на Будапештской улице мы построили здание для размещения научного центра авиационных и морских технологий. В Красном Селе находится производство метеокомплексов, используемых на кораблях, аэродромах, а также для нужд дорожных служб. Есть и свой летно-испытательный комплекс, расположенный в Левашово.

Если говорить о филиалах, то мы развиваем научную зону в Москве. На базе Самарского технического университета создан Научно-образовательный центр, специализирующийся на аэродинамике и конструктивно-технологических решениях для беспилотных летательных аппаратов. Томский филиал «Радар ммс» развивает компетенции предприятия в области инфотелекоммуникационных технологий и создания перспективной отечественной компонентной базы СВЧ-электроники. Во Владивостоке совместно с Дальневосточным федеральным университетом и Российской академией наук мы открыли филиал, который решает вопросы Росрыболовства, поиска полезных ископаемых и геофизики. Это направление перспективно для нас в части отработки нашего оборудования на шельфе Тихого океана. В городе Чкаловске под Нижним Новгородом совместно с

нашим стратегическим партнером ЦКБ по СПК им. Алексеева занимаемся исследованиями в области аэро- и гидродинамики, создавая современную технику для авиа- и судостроения. Мы связываем свое развитие с более полным использованием научно-технического потенциала регионов России.

— **Как вы представлены за рубежом?**

— Мы активно работаем с зарубежным рынком и рассматриваем различные варианты развития бизнеса. В тех странах, с которыми сотрудничаем, есть наши торговые представительства. К примеру, Азиатский регион интересен с точки зрения продвижения скоростных судов, для которых мы производим радиоэлектронное оснащение и системы управления. Наша задача — создание современных мостиковых систем, а также комфортабельного, современного и безопасного пространства для пассажиров. В одной из азиатских стран участвуем в пилотном проекте по созданию системы интеллектуального освещения автомагистралей, основанной на идеологии интернета вещей. Она позволяет удаленно управлять освещением и контролировать энергопотребление в зависимости от совокупности различных факторов.

— **На национальном уровне стоит цель к 2025 году довести объем гражданской продукции ОПК до 30%. Каковы ваши личные планы?**

— Сегодня одна только плановая экономика не сработает — рынок определенным образом расставляет свои акценты. Нужны комбинаторика и доля творчества. Объективно сейчас около 15% выручки



«Радар ммс» идет от поставок продукции на гражданский рынок. В общем масштабе эти цифры все еще очень малы, и мы планируем увеличивать долю гражданской продукции в общем объеме.

— **Выручка компании за 2018 год равнялась 8,3 млрд рублей, чистая прибыль — 1,6 млрд. Каковы финансовые показатели за 2019 год и плановые на 2020-й?**

— 2019 год мы закончили с выручкой 8,6 млрд рублей, в 2020 году планируется увеличение этого показателя и сохранение объемов чистой прибыли.

— **Вы выплачиваете дивиденды?**

— Всю накопленную прибыль мы инвестируем в развитие. Продолжается строительство «чистых зон» производства элементов микроэлектроники, есть необходимость в расширении производственных мощностей для серийного производства беспилотников, модернизации механического и сборочного цехов, обновлении приоборного парка и испытательного оборудования.

— **Какую продукцию НПП «Радар ммс» вы считаете наиболее перспективной с точки зрения гражданского применения?**

— Значимая продукция на гражданском рынке — это беспилотники, в этом направлении мы тесно сотрудничаем с «Росгеологией», «Газпром», «Роснефть», МЧС России, «Росатомом» и многими другими. Авиационные робототехнические

комплексы осуществляют поиск полезных ископаемых с помощью магнитометров, радиолокации, дистанционного зондирования земли. Мы занимаемся различными видами мониторинга земной и водной поверхностей. Долгое время работаем с Петербургом по вопросам экологического мониторинга, мониторинга ледовой обстановки, поисково-спасательных операций, а в прошлом году разработали и передали Поисково-спасательной службе Санкт-Петербурга (МЧС России) беспилотную авиационную систему с различными видами полезной целевой нагрузки.

Мы активно развиваем направление интеллектуальных технологий и интернета вещей, концепцию «Цифрового города» — как в родном городе, так и в России, и на рынке ближнего зарубежья: в Казахстане, Узбекистане, Белоруссии. На сегодняшний день это около 500 реализованных проектов. Мы занимаемся вопросами энергоэффективности, ресурсосбережения, разработкой собственных программных продуктов.

Еще одно направление — продукты, созданные на нашем производстве микроэлектроники, — сенсоры и датчики, способные выдавать информацию о температуре, давлении и влажности в определенном стандарте. Этот продукт мы намерены продавать как самостоятельно, так и в информационно-измерительных системах

высокой степени интеграции. А также системы управления энергоэффективностью и безопасностью элементов инфраструктуры производства, городской среды, ЖСК и ТЭК. К слову, метеокомплексы, компоненты для которых раньше закупались за рубежом, сегодня полностью работают на наших сенсорах и датчиках.

— **Когда-то вы занимались производством неонатальных столов с системой контроля состояния. Что сейчас компания делает для медицины?**

— Этими разработками предприятие занималось в 1990-х годах. Тогда существовало определенное нежелание закупать медицинское оборудование российских производителей, что не позволило нам в полной мере в нем реализоваться. Сейчас ситуация изменилась, и медицинское направление мы продолжаем развивать, разрабатывая живляемые пассивные датчики, позволяющие дистанционно производить наблюдение за показателями организма.

— **Вы планируете открывать дилерскую сеть или как-то менять структуру управления?**

— С выходом на гражданский рынок мы создали на предприятии подразделения, работающие на продвижение продукции. Это и маркетинг, и PR-специалисты, и промышленный дизайн, и система аналитики, и специалисты по продажам. Отчасти «Радар ммс»

— консервативное предприятие с глубокими традициями, но нам интересно создавать новый отечественный конкурентоспособный продукт. Мы обладаем сильной научно-технической базой, необходимым производственно-технологическим потенциалом, собственным парком испытательного оборудования, включая летный испытательный комплекс, отслеживаем тенденции отечественного и зарубежного рынков. В перспективе мы не исключаем работу с дилерскими сетями.

— **С консервативным восприятием может ли существующая команда управленцев перестроиться и начать действовать по правилам открытого рынка?**

— Абсолютно. У нас очень молодая команда, средний возраст 39 лет. Это более 2,5 тыс. работающих, и ежегодно мы обеспечиваем прирост 80–100 новых рабочих мест, притом что текучесть кадров на предприятии практически отсутствует. И каждый человек с его умением и навыками — достоинство и ценность. Управлять умеют многие. Наша задача — научить инженеров и конструкторов творить чудо, создавать. Инженер и конструктор — это именно творцы. Нам важно развить в них эту составляющую, интеллектуальный потенциал, чему на предприятии уделяется большое внимание. Например, совместно с НИУ ИТМО реализуется программа магистерской подготовки, эффективно работают базовые кафедры в ГЭУ «ЛЭТИ», БГУ «Военмех», ГУТ им. Бонч-Бруевича. Мы плодотворно сотрудничаем с Санкт-Петербургским политехническим университетом Петра Великого. Организацией взаимодействия с техническими университетами Петербурга и внутрикорпоративного обучения занимается специально созданный научно-образовательный комплекс, система подготовки кадров высшей квалификации включает собственную аспирантуру, имеющую государственную аккредитацию, и совет по защите кандидатских и докторских диссертаций. Совместно с петербургскими комитетами по образованию, комитетом по промышленной политике, инновациям и торговле и Дворцом творчества юных с 2007 года проводим открытую научно-практическую конференцию «Будущее сильной России — в высоких технологиях», в которой участвуют представители почти всех регионов России. Вместе мы создаем качественный российский наукоемкий продукт.

## Перспективный заем

— господдержка —

**В условиях ограниченного доступа на ряд внешних рынков и практически полного отсутствия возможностей привлечения дешевых кредитных денег российские промышленные предприятия ищут альтернативные способы финансирования программ модернизации и расширения. Наиболее актуальными инструментами в таких условиях по-прежнему остаются различные меры государственной поддержки в виде льготных займов и прямого субсидирования.**

Одним из проводников мер поддержки на городском уровне является Фонд развития промышленности (ФРП) Петербурга. В общей сложности по состоянию на середину февраля текущего года фонд одобрил выделение займов промышленным предприятиям Северной столицы на общую сумму около 2,085 млрд рублей. Займы выдаются на три-пять лет под ставку 3–5%. В апреле 2019 года наблюдательный совет ФРП принял решение об увеличении с 50 до 150 млн рублей максимальной суммы займа, который может быть предоставлен предприятию для приобретения российского оборудования в лизинг. Тогда же было принято решение увеличить максимальную сумму займа с 30 до 50 млн рублей по программе финансирования «Займы для приобретения оборудования». Решения об увеличении лимита власти Петербурга объясняли востребованностью программ финансирования и заинтересованностью потенциальных заемщиков.

Всего за 2019 год и за прошедшее время с начала года ФРП принял решение поддержать проекты пяти городских предприятий. Так, в середине февраля 2020 года наблюдательный совет фонда одобрил выделение займа на 53,35 млн



В существующей макроэкономической системе альтернатив мерам государственной поддержки промышленных предприятий практически нет, считают эксперты

рублей заводу «Магнетон», который специализируется на выпуске магнитомягких ферритов, магнитодиэлектриков, СВЧ-ферритов, высокооборотных керамических СВЧ-материалов, СВЧ-приборов и разнообразных изделий на их основе. Средства будут направлены на техническое переоснащение действующего производства завода. В частности, новое оборудование позволит наладить выпуск гражданской продукции, такой как катушки индуктивности, дроссели, фильтры, делители и сумматоры мощности.

В конце прошлого года городской ФРП одобрил выделение средств компании «Элеста» и Станкозаводу ТБС. «Элеста» основана на базе завода им. Калинина и выпускает охранно-тревожную сигнализацию, мобильные аудио- и видеорегистраторы и охранные браслеты. Заем ФРП в размере 22,1 млн рублей компания планирует направить на

закупку нового оборудования, которое позволит обновить и увеличить производственные мощности.

Станкозавод ТБС специализируется на производстве средних и тяжелых станков различного назначения. От фонда предприятие получило заем почти на 150 млн рублей, который будет направлен на запуск производства шариковых винтовых пар (ШВП), представляет собой привод, предназначенный для преобразования вращательного движения в линейное.

Поддержку фонда в размере 47 млн рублей летом прошлого года получил Научно-исследовательский институт точной механики (НИИ ТМ). Средства предназначены для закупки оборудования для высокопроизводительной линии автоматизированной сборки радиоэлектронной аппаратуры. Предполагается, что ее установка позволит наладить серийный выпуск комплексов систем обеспечения безопасности и автоматизированного управления движением поездов метрополитена, а также автоматизированных систем управления наружным освещением.

Весной 2019 года заем в размере 34 млн рублей был одобрен для компании «Диаконт», которая с использованием этих средств планирует запустить серийное производство специальных телевизионных камер, обеспечивающих дистанционный контроль в условиях высокого ионизирующего и температурного воздействия на объектах атомной энергетики: на атомных электростанциях, заводах по переработке отработанного ядерного топлива и в специализированных исследовательских институтах.

**Федеральный аналог**

Наряду с региональным фондом петербургские предприятия получают поддержку и по линии аналогичной федеральной структуры, однако в этом случае они могут рассчитывать на более крупные займы. Так, в марте прошлого года экспертный совет ФРП РФ одобрил предоставление кузнечно-механическому заводу «Ижора-металл» займа в размере 500 млн рублей для создания нового производственного участка по выпуску прессованных стальных поковок в Колпино. Общая стоимость проекта составляет 1,09 млрд рублей. Предприятие планирует выпустить поковки из нержавеющей и легированной стали. Основными потребителями такой продукции являются предприятия тяжелого машиностроения, теплоэнергетики, а также судостроительной, горнодобывающей, станкостроительной и автомобильной промышленности. Предполагается, что реализация проекта позволит выпускать 15,7 тыс. тонн прессовых поковок в год.

В ноябре 2019 года федеральный фонд одобрил предоставление 188 млн рублей Ленинградского механическому заводу им. Карла Либкнехта для создания и запуска производства гидроцилиндров. Об-

щая стоимость проекта составляет 235 млн рублей. Предполагается, что гидроцилиндры, выпуск которых хочет наладить завод, будут использоваться в специализированной дорожно-эксплуатационной технике, транспортных средствах и других машинах. Проект реализуется в рамках конверсии и диверсификации производства: в настоящее время завод является ведущим машиностроительным предприятием оборонно-промышленного комплекса по обеспечению потребности армии в неснаряженных корпусах бронебойно-подкалиберных снарядов для танкового боекомплекта.

Также в рамках конверсии завод реализует еще один проект: производство латунной и стальной запорной и фитинговой арматуры для жилищно-коммунального хозяйства, нефтехимической и газовой отраслей и неферрометаллических свинцово-кальциевых анодов. Общий объем инвестиций по всем новым направлениям оценивается в 1,039 млрд рублей, срок реализации — до 2028 года.

**Прямые субсидии**

Группа «Кировский завод» в 2019 году получила господдержку в рамках двенадцати федеральных и пяти региональных инструментов. В основном это прямые субсидии по компенсации части понесенных затрат и недополученных доходов, говорит представитель группы. Значительная часть господдержки при этом была получена в косвенном виде — от поддержки государством рынка продукции и в виде регуляторных мер.

«Результаты поддержки выражаются в конкретных измеряемых показателях: росте производства, выручки, производстве новых видов техники и прочих. Однако эффективность мер господдержки могла

быть еще выше в случае обеспечения ритмичного и достаточного по объему бюджетного финансирования, а также при неизменности системы мер господдержки в пяти-семилетней перспективе», — говорят на Кировском заводе, добавляя, что порой встречается и излишняя бюрократизированность процедурных вопросов.

В существующей макроэкономической системе альтернатив мерам государственной поддержки практически нет, считают в группе, поэтому целесообразно расширение спектра мер такой с повышением уровня ее регуляторного воздействия. «Следует усилить господдержку в области технологического обновления обрабатывающих отраслей. Например, субсидировать часть стоимости технологического оборудования при уплате аванса в рамках его лизинга», — подчеркивают на предприятии.

Машиностроительный концерн «Силовые машины» в декабре 2019 года выиграл — будучи, однако, единственным участником, — конкурс Минпромторга РФ на разработку российских газовых турбин для энергетики и получил право на субсидии в объеме 5 млрд рублей. Компания приступила к разработке газовых турбин ГТЭ-65 и ГТЭ-170 в 2018 году, в начале февраля 2020 года смонтировала стенд для сборки камер сгорания газовых турбин на Ленинградском металлургическом заводе (ЛМЗ, входит в концерн), а в конце февраля определила поставщиков и подписала все договоры на поставку основного технологического оборудования для комплектования заготовительного и сборочно-сварочного производств в рамках проекта. Поставки на рынок газовой турбины ГТЭ-170 планируется начать до конца 2023 года.

**Дмитрий Матвеев**