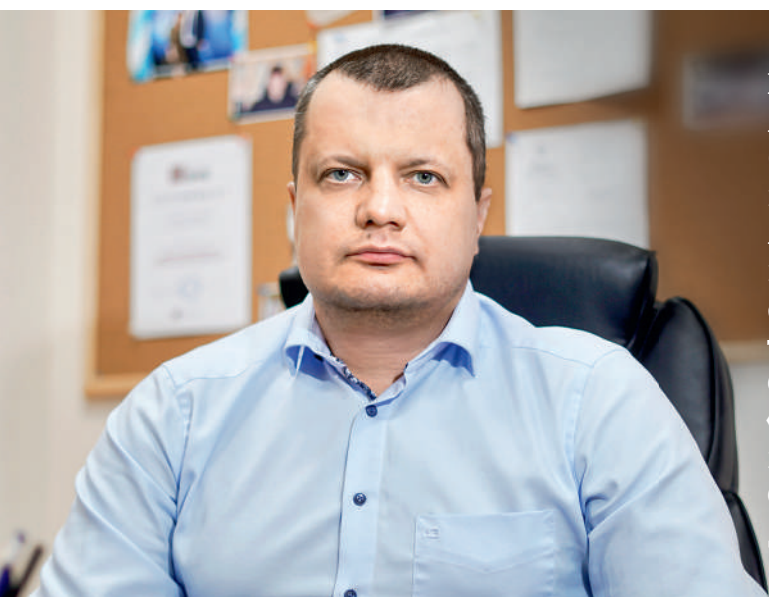


Наша цель – расширение номенклатуры продукции отечественного производства и увеличение доли рынка

Рассказывает советник генерального директора по коммерческим вопросам АО НИИМА «Прогресс» Ю. О. Мякочин*



Научно-исследовательский институт микроэлектронной аппаратуры «Прогресс» (НИИМА «Прогресс») является одним из ведущих отечественных дизайн-центров микроэлектроники, разрабатывает и создает радиоэлектронную аппаратуру, системы и комплексы как специального, так и гражданского назначения. О перспективном планировании разработок «Прогресса», стратегии работы на рынке коммерческих заказчиков рассказал Юрий Олегович Мякочин, советник генерального директора по коммерческим вопросам.

Юрий Олегович, как в вашей жизни появился НИИМА «Прогресс»?

Я работаю в «Прогрессе» с июня 2022 года, а до этого 14 лет проработал в компании «Миландр», где прошел путь от ведущего инженера до исполнительного директора. Но в компании началась большая перестройка, смена приоритетов, и оказалось, что НИИМА «Прогресс» мне гораздо ближе по духу.

На «Прогрессе» оказались востребованными именно ваши личные профессиональный опыт и компетенции?

Именно так. В процессе профессионального роста на предыдущем месте работы я, в том числе, был директором дизайн-центра по аппаратуре. Моей задачей было и построение самого дизайн-центра как структурной единицы компании, и наполнение этого центра проектами, которые мы должны были выполнять. Дизайн-центр только создавался, а компанию «Миландр» на тот момент

в отрасли не воспринимали в качестве разработчика аппаратуры. Так что был пройден очень непростой путь до того момента, когда этот дизайн-центр начал получать контракты на разработку, проектирование и выпуск той или иной аппаратуры как специального, так и гражданского назначения. Причем, доля коммерческой деятельности была достаточно велика – приблизительно половина всех работ. А это значит – постановка работ, согласование ТЗ с заказчиком, при необходимости корректировка сроков или самого задания. И главная задача – выполнение подписанных контрактов в срок с отличным качеством, чтобы заказчик был полностью удовлетворен.

Почему вы нужны «Прогрессу», понятно. А что вас привлекло в «Прогрессе»?

Компания устойчивая, работает несколько десятков лет и успешно прошла через разные испытания вместе со всей страной. Очень импонирует эволюция «Прогресса» в сторону больших комплексных проектов. Институт плотно взаимодействует с отраслевыми министерствами, и это означает, что НИИМА «Прогресс» движется в русле развития всей нашей страны и участвует в формировании прогрессивных направлений отрасли российской

* Ю. О. Мякочин занимает должность директора дизайн-центра АО «НИИМА «Прогресс» с февраля 2023 года.

электроники. Значит, разработки, которые ведутся в компании, актуальны, востребованы и позволяют российской экономике достичь новых важных результатов. Это не может не привлекать.

Ваше основное направление деятельности в «Прогрессе» связано с коммерческими продажами?

Мы занимаемся продвижением продукции, которую разработал институт, как специального, так и гражданского назначения. Процесс роста начался еще до моего появления в компании, я всецело поддерживаю эту тенденцию, и темпы увеличения продаж наращиваются.

В этом смысле нынешняя задача генерального директора – определенная трансформация компании, преобразование из классического дизайн-центра, каким «Прогресс» являлся в течение многих лет, в сильную коммерческую структуру. То есть основная деятельность – не только разработка продукции как некоторой части большой задачи, но и продажа той продукции, которая была разработана в компании. Это очень увлекательная задача. Ведь когда предприятие встает на коммерческие рельсы, появляется целый спектр новых задач – не только продать, но и обеспечить техподдержку, консультации, обучение и т.д. Соответствующие структуры в компании усиливаются для того, чтобы обеспечить эти потребности коммерческих заказчиков.

Какие вызовы связаны с потенциальными возможностями ускоренного развития?

Ускоренное развитие коммерческого блока – это само по себе вызов. Основная цель каждой быстрорастущей компании – сделать так, чтобы этот рост был управляемым. Это известная аксиома из области управления: если темпы роста превышают 20%, процессами такого роста очень сложно управлять. Ведь быстрое развитие подразумевает расширение штата, появление новых отделов и групп, запуск большого количества проектов с разными заказчиками и различной спецификой. Для того чтобы всем этим комплексно управлять, чтобы все эти процессы работали как единый эффективный механизм, необходимо внедрять некоторые системные решения.

Так, в настоящее время идет разработка нашей внутренней PLM-системы. Она создается на основе программных решений «iC», но с адаптацией под требования производственной компании. Причем, эта система PLM будет внедряться не только на «Прогрессе», но и на других предприятиях ГК «Элемент», а также – в качестве коммерческого продукта – в разных российских компаниях.

Я рассчитываю, что эта автоматизация поможет сделать рост бизнеса управляемым, чтобы обеспечить возможность легко масштабировать имеющиеся решения для поддержки вновь появляющихся задач. Без автоматизированной системы добиться этого практически невозможно.

И здесь скрывается еще один вызов – отладка механизмов управления до такого уровня, чтобы они работали на поддержку растущего бизнеса буквально как часы.

Как вы выстраиваете стратегию работы на рынке коммерческих заказчиков?

«Прогресс» активно поддерживает те инициативы, которые нацелены на формирование рынка отечественной электроники. В числе первых назову консорциумы как объединения российских компаний. Сегодня ДРЭП Минпромторга России передает право определять направления развития рынка электронной продукции консорциумам, которые должны формулировать единую концептуальную платформу для выработки направлений движения. НИИМА «Прогресс» – участник консорциума Робототехники и систем интеллектуального управления, «АКРП – Консорциум дизайн-центров» и ряда других консорциумов. Участие в консорциумах не только позволяет держать руку на пульсе отрасли, но дает возможность синхронизировать наши действия с потенциальными заказчиками. Это важно, как в целях обеспечения рынка востребованной продукцией, так и для того, чтобы формировать технические требования к разрабатываемой продукции. А также руководство «Прогресса» располагает информацией о деятельности всех компаний, работающих в России, и со многими поддерживает хорошие отношения. Это тоже сокращает время выхода на новые рынки сбыта.

Но надо отметить, что любой коммерческий рынок основан на принципах конкуренции и выбора оптимального продукта, с точки зрения технического решения и цены. В этой части компания работает над оптимизацией себестоимости конечной продукции. Для того чтобы чувствовать себя уверенно на рынке, нужно оптимизировать разрабатываемую продукцию с точки зрения не только технического совершенства, но и ее стоимости для конечных заказчиков.

Но ведь эта себестоимость существенно зависит еще от объемов сбыта?

Конечно! Основная проблема увеличения сбыта связана с наполнением бюджета и увеличением оборотных средств для того, чтобы запустить маховик продаж. Здесь есть риск: оборотные средства вкачиваются в конкретный бизнес-проект, а продукт, на который они направляются, оказывается несовершенным по каким-то характеристикам. Тогда велика вероятность, что вложенные средства оказываются замороженными. Для того чтобы снизить этот риск, нужно тесно работать с потенциальными заказчиками: предоставлять образцы продукции на тестирование, получать от них обоснованную обратную связь и подтверждение – да, вот такой продукт нам нужен. И этих клиентов должно быть как можно больше для того, чтобы запустить маховик продаж и достичь такого объема

выпуска продукции, чтобы ее стоимость была конкурентоспособной на рынке.

Сейчас мы так и работаем: ведем разработку, практически «с колес» передаем клиентам на первичное тестирование, и далее начинается диалог – подходит/не подходит, дорого/дешево. Главное – быстро найти тот уровень цены и функциональности, который гарантирует удовлетворенность клиентов.

Текущая геополитическая обстановка дает дополнительный импульс ускоренному развитию?

Да. Многие зарубежные компании покинули Россию, поле освобождается. У активных компаний с четкой жизненной позицией открываются большие перспективы по развитию и расширению своей номенклатуры и доли рынка. Но надо понимать, что клиенты, которые использовали импортное оборудование, уже привыкли к определенным техническим решениям и, самое главное – к тому уровню технической поддержки, который они получали от зарубежных поставщиков. И это еще один вызов – мы должны обеспечить не только конкурентоспособную цену продукции, но и качество техподдержки, сопоставимое с иностранными компаниями. Понимая это, мы стараемся оперативно отвечать на запросы клиентов, предоставлять квалифицированную помощь.

В перспективном планировании разработок «Прогресса» вы тоже участвуете?

Конечно! Более того, в компании есть так называемая матрица «ответственных». В ней каждый руководитель

подразделения отвечает за некоторую часть процесса, который проходит в компании. Поэтому я, как лицо, исполняющее обязанности коммерческого директора, также участвую в формировании ТЗ на новый продукт, потому что будущий продукт, который еще только будет разрабатываться, должен быть актуальным для рынка в момент его появления.

Вы можете инициировать новые разработки, если увидите направление, перспективное в плане коммерциализации?

Да, конечно. На основе анализа рынка я могу инициировать взаимодействие с дизайн-центром для того, чтобы обсудить с разработчиками вопросы новой разработки. Пока задачи такого рода лежат в русле переупорядочивания продуктов. Это, пожалуй, в данный момент наиболее востребованные изменения в продуктовой линейке, скажем, конкретный модуль был разработан для одного рынка, а в связи с меняющейся обстановкой его переупорядочили и ориентировали на другой рынок сбыта. Еще возникают задачи разделения сложных продуктов, состоящих из нескольких изделий, на составные части с тем, чтобы каждую часть превратить в самостоятельный конечный продукт. Так что скучать точно не приходится: Институт и продукция, которая в нем разрабатывается, постоянно модернизируется, чтобы соответствовать всем актуальным вызовам и темпам рыночных изменений.

С Ю. О. Мякочиним беседовала Е. Н. Покатаева

КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСТВА «ТЕХНОСФЕРА»



Цена 420 руб.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Издание 3-е., испр. и перераб.

Анцупов А. Я.

В книге обосновывается ключевая роль стратегического управления, дается краткая характеристика состояния зарубежной и отечественной стратегической мысли. Демонстрируется определяющая роль психики лидера в разработке стратегии, раскрывается ее влияние на качество стратегического управления и границы картины мира у стратега. Прикладным ядром работы является авторская концепция оптимизированного цикла стратегического управления. Она включает четыре частных цикла: обоснование, принятие, выполнение стратегии, обобщение опыта стратегического управления. Предпринимается попытка анализа глобальных проблем советских и российских стратегов XX и XXI веков, раскрываются актуальные и прикладные проблемы стратегического управления. Анализируются проблемы риска, внезапности и нестандартных решений в стратегическом управлении. Предлагаются рекомендации лидерам по избавлению от стресса и развитию стратегического мышления.

М.: ТЕХНОСФЕРА, 2015. – 344 с.
ISBN: 978-5-94836-406-3

КАК ЗАКАЗАТЬ НАШИ КНИГИ?

✉ 125319, Москва, а/я 91; ☎ +7 495 234-0110; 📠 +7 495 956-3346; knigi@technosphera.ru, sales@technosphera.ru



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВОЕННО-МОРСКОЙ САЛОН-2023



Организатор



Выставочный
оператор



МКВ

При поддержке



21–25 июня

Кронштадт
Конгрессно-выставочный центр
Музея военно-морской славы

FLEET-EXPO.RU