

# ГК «РАДИАНТ»: ФОРМУЛА КАЧЕСТВА

В следующем году у компании юбилей – 25 лет успешной деятельности на российском рынке. Достижение значительное. Однако после беседы с Андреем Кузнецовым, генеральным директором и основателем ГК «Радиант», могло показаться, что основать компанию и привести ее к успеху – дело нетрудное и доступное каждому. Но это кажущаяся простота, ощущение которой возникает, когда слушаешь специалиста, отлично знающего свое дело. Таковыми являются и Андрей Кузнецов, и сотрудники компании. Надеемся, после ознакомления с этой публикацией читатели придут к тому же выводу.



**– Как известно, ГК «Радиант» началась с Вас. Расскажите, пожалуйста, о себе.**

– Поскольку мои детские и юношеские годы едва ли заинтересуют читателей, начну с 1983 г. В том году я окончил МВТУ им. Баумана по специальности «Оптико-электронные приборы». Работал на госпредприятии, занимался САПР микросхем и изготовлением фотошаблонов. Уже в то время мы использовали электронно-лучевое оборудование, правда, не отечественное, а производства «Карл Цейс Йена» (ГДР). Этот многолетний опыт работы, безусловно, до сих пор служит для меня критерием истинных ценностей.

Ну а потом, как мы все помним, началась перестройка, и многое стало меняться буквально на глазах. Сейчас бытует мнение, будто в то время все только и делали, что торговали и спекулировали, но это, разумеется, не так. Было немало инициатив, связанных с созидательной деятельностью, – многие пытались самореализоваться и создавали свой малый, но производственный или сервисный бизнес.

В это время я перешел на работу в компанию, проектирующую и разрабатывающую электронные устройства. Мы работали не только по заказу, но и вели собственные инициативные проекты. Теперь нашу компанию назвали бы стартапом. Не знаю, как дальше сложилась бы моя судьба, если бы не вмешался случай. Для очередной работы по ошибке были закуплены не те комплектующие изделия. Разработка сорвалась, средств исправить

положение у компании не оказалось, и люди стали массово уходить.

И в этой непростой ситуации я решил попробовать реализовать невостребованные компоненты. Оказалось, что они применяются производителями телевизоров. Они рассчитывались с нами, как было принято в те годы, по бартеру – своей продукцией. Уже в то время мы думали о качестве и ставили телевизоры сначала на прогон не менее суток и только после этого отдавали на продажу в коммерческие магазины. Вот так и началась моя коммерческая деятельность. В 1992 г. стало понятно, что нужно создавать полноценный бизнес по поставке комплектующих. Этот год и стал годом рождения нынешней ГК «Радиант». Тогда в компании в нашем полуподвальном офисе кроме меня работали всего два человека – мой помощник и бухгалтер.

**– Вы с самого начала руководите компанией. Изменился ли Ваш стиль руководства? Что пришло с опытом? Можете ли Вы сравнить себя сегодняшнего с самим собой, скажем, времен основания компании? Каков Ваш стиль руководства – Вы «либерал» или «диктатор», предпочитаете действовать по принципу «семь раз отмерь...» или доверяете интуиции?**

– Не меняться невозможно – новый опыт и новые знания трансформируют любого человека. Очевидно, что одно дело руководить небольшим коллективом и совсем другое – когда в компании более 150 сотрудников. Сегодня мне уже не приходится принимать все решения единолично – все важные вопросы мы рассматрива-

ем совместно с группой топ-менеджеров. Это высококвалифицированные специалисты, и я им доверяю.

Либерал я или диктатор? Наверное, об этом лучше расспросить наших сотрудников. Сам я считаю себя скорее либералом. Во всяком случае, конструктивный диалог мне ближе, чем безапелляционные требования.

Интуиция или расчет? И то, и другое. На первых порах, когда не было опыта, приходилось больше доверять интуиции. Теперь же многие решения подсказаны опытом, так что отвечаю на ваш вопрос уклончиво: я доверяю собственной интуиции, подкрепленной большим опытом. Например, в 2002 г. возникла довольно дерзкая идея о сотрудничестве с компанией Hittite. Я летал на переговоры с ними в США, обсуждал перспективы российского рынка. Затем в течение пяти лет они присматривались к нам, и только в 2008 г. удалось подписать дистрибьюторское соглашение, впоследствии оказавшееся для нас весьма выгодным. Вот и вопрос, как я принял решение о сотрудничестве – на основе опыта или интуиции? Думаю, и то, и другое. Невозможно достичь успеха только за счет интуиции, но и без риска, на который часто ведет как раз шестое чувство, тоже не обойтись.

**– Можете уехать в отпуск и забыть о компании на время?**

– Наша компания – это довольно сложная организационная структура, управляемая целой командой надежных людей. Я вполне могу на них положиться и уе-

хоть в отпуск, но при этом всегда остаюсь на связи.

**– Не за горами 25-летний юбилей. Можно ли выделить какие-то ключевые моменты в истории развития компании?**

– Таких реперных точек в нашей истории было две. В 2000 г. компания из монобрендовой преобразовалась в мультибрендовую. Принимая это решение, мы руководствовались тем, что большинству потребителей необходима широкая номенклатура компонентов, которые удобнее приобретать у одного дистрибьютора, а не искать в разных местах. Так, нашей целью стали комплексные поставки компонентов под проекты клиентов. Через некоторое время у нас уже была линейка поставок, в которую входил широкий спектр отечественных и зарубежных компонентов.

Сейчас нет ни одного дистрибьютора с линейкой поставок, в которой, как у нас, в равной степени были бы представлены российские и зарубежные компоненты. Это особенно важно, т.к. нам проще подобрать замену импортным комплектующим. С другой стороны, к нам за консультацией обращаются российские партнеры и клиенты – их интересует, какие импортные комплектующие из тех, что они могли бы производить, имеют спрос на российском рынке. Для нас такие исследования тоже важны, т.к. позволяют определить направления развития бизнеса.

Второй поворотный момент произошел в 2001 г., когда мы внедрили систему менеджмента качества. В ней описана вся технологическая цепочка, начиная с выбора поставщика и заканчивая контролем компонентов в нашем испытательном центре. Эта система позволила нам избежать контрафакта и использования т.н. схем «оптимизации затрат» при поставках зарубежных электронных компонентов. Вся наша продукция проходит через таможню, и любой может найти ее в таможенной базе данных. Так в наше время работают далеко не все компании на рынке.

Если клиент обращается к нам с просьбой поставить ему несколько микросхем, которых у нас нет на складе, мы обязательно приобретем их у надежных поставщиков – у глобальных или складских дистрибьюторов, и никогда не станем обращаться к серым дилерам.

**– Лицо компании в значительной степени определяет коллектив.**

Безусловно, и поэтому мы так ценим постоянство. Некоторые сотрудники работают в компании уже более 15 лет. У нас действует система поощрения, которая начинает работать, как только стаж сотрудника в компании достигает трех лет. У нас

существуют определенные корпоративные традиции – например, собираться вместе на праздники или отмечать день рождения фирмы.

Думаю, особенно всем запомнился 20-летний юбилей – его мы отметили коллективной поездкой в Париж. Сейчас думаем, как будем отмечать свой 25-летний юбилей. Поиском новых сотрудников занимается отдел кадров, а собеседования с соискателями проводят непосредственно руководители подразделений.

Мы очень бережно относимся к формированию коллектива, поэтому из двух соискателей выбор падает на того, кто лучше впишется в коллектив, даже если он как специалист несколько уступает другому кандидату. Разумеется, это не означает, что мы готовы принять на работу просто хорошего парня. Кандидат должен отвечать и высоким профессиональным требованиям.

**– Перейдем непосредственно к компании. Расскажите о ее структуре, основных подразделениях и направлениях.**

– В настоящее время правильнее говорить о группе компаний, занимающихся, соответственно, дистрибуцией, поставками и испытаниями компонентов, проектированием и производством.

Все эти компании связаны между собой. У дистрибьюторской компании очень широкая линейка поставок, но имеются шесть фокусных направлений:

– электромеханические и оптико-электронные компоненты;

– силовая электроника и источники питания;

– СВЧ-компоненты и модули;

– МЭМС и инерциальные датчики;

– пассивные и ЭМС-компоненты;

– технологии и материалы.

Для каждого из этих направлений разработан свой план развития, и все они поддерживаются техническими специалистами. У нас имеется программа комплексных поставок, с помощью которой мы обеспечиваем потребности клиентов в технологиях, элементной базе и необходимом оборудовании. Мы формируем и поддерживаем производственные складские программы.

Упомяну еще одно направление, не связанное с компонентами: технологии и материалы. Мы не стремимся конкурировать с крупными компаниями, работающими в данном сегменте – у нас совсем другие узкоспециализированные задачи. Например, у производителей пассивных компонентов отсутствует упаковка, пригодная для автоматизированного поверхностного монтажа. Даже если их компоненты не уступают по качеству импортным аналогам, эти компоненты нельзя использовать в современном оборудовании. Мы поставляем таким компаниям оборудование и материалы для упаковки. Кроме того, у нас заказывают металлокерамические и металлоглазненные корпуса.

Квалифицированный поставщик работает с предприятиями ОПК и авиакосмического комплекса. В лаборатории мы проводим испытания по программе клиентов – они определяют модель внешних воздействующих факторов.

### Продукция научно-технического центра ГК «Радиант»

*ОКР «Разработка и освоение серийного производства ряда микрополосковых полосо-пропускающих фильтров в диапазоне частот от 1200 до 4200 МГц», шифр «АВРОРА».*

Целью выполнения этой ОКР является разработка и освоение в серийном производстве микрополосковых полосо-пропускающих фильтров с полосами пропускания:

от 1200 до 1400 МГц – литера 1;  
от 3300 до 3600 МГц – литера 2;  
от 3600 до 3900 МГц – литера 3;  
от 3900 до 4200 МГц – литера 4;

Разрабатываемые фильтры предназначены для фильтрации в ВЧ и СВЧ герметизированных передающих, приемных и приемно-передающих модулях с высокой плотностью монтажа.



*С4 ОКР «Постановка на производство серии миниатюрных коаксиальных помехоподавляющих фильтров для диапазона частот до 10 ГГц», шифр «Аверс».*



Целью С4 ОКР является изготовление по документации, разработанной ГК «Радиант», опытных образцов миниатюрных коаксиальных помехоподавляющих фильтров для диапазона частот до 10 ГГц.

Изготавливаемые фильтры могут быть использованы в авиационной и наземной навигационной радиоэлектронной аппаратуре систем связи, управления объектами, сбора данных и т.п., а также для импортозамещения используемых зарубежных аналогов. Применение разрабатываемых фильтров позволит исключить зависимость от иностранных фильтров-аналогов, уменьшить массу СВЧ-модулей РЭА, в том числе модулей АФАР, а также улучшить их эксплуатационные характеристики и увеличить верхнее значение частотного диапазона передаваемых сигналов с наименьшим коэффициентом затухания.

*ОКР «Разработка серии микроминиатюрных врубных соединителей с механизмом защелкивания для диапазона частот до 40 ГГц», шифр «Авантаж 1».*

Целью ОКР является разработка и освоение серийного производства микроминиатюрных врубных соединителей с механизмом защелкивания для диапазона частот до 40 ГГц, предназначенных для быстрого соединения в СВЧ приемно-передающих и усилительных модулях АФАР, в модулях мм-диапазона волн с высокой плотностью монтажа.

Соединители предназначены для замещения импортных соединителей серии SMP в отечественных изделиях специального назначения. Применение разрабатываемых соединителей позволит уменьшить массу СВЧ-модулей РЭА, в т.ч. модулей АФАР, а также улучшить их эксплуатационные характеристики и увеличить верхнее значение частотного диапазона передаваемых сигналов с наименьшим коэффициентом затухания.

В основном, это испытания на механические и климатические воздействия. Тестируем и российские, и зарубежные компоненты. При проведении собственных ОКР мы также используем возможности своей лаборатории.

Наши разработки, в основном, связаны с элементной базой. Они проводятся в научно-техническом центре. Центр небольшой, поэтому по мере необходимости мы привлекаем к работе и сторонних специалистов. Спектр разработок довольно таки широк. Если мы видим, что тот или иной компонент востребован рынком, мы проводим анализ рынка и составляем бизнес-план. Поскольку многие наши разработки отвечают требованиям военных стандартов, мы проходим все необходимые процедуры согласования. Разрабатываемые нами компоненты предназначены не только для нужд ОПК, но и для специальных применений с жесткими условиями эксплуатации и повышенными требованиями к надежности. Это космос, авиация, автомобильный и железнодорожный транс-

порт, медицина, энергетика, судостроение, системы безопасности, телеком, нефтегазовая отрасль и др.

Приведу примеры наших импортозамещающих разработок: серия миниатюрных СВЧ-соединителей до 40 ГГц типа SMP (изготавливается серийно Иркутским релейным заводом категории качества «ВП»); монолитная СВЧ-микросхема усилителя 40 ГГц; ЭМП-фильтры для разных диапазонов частот и применений. Часть разработок мы проводим совместно с российскими компаниями, которые затем производят эти компоненты по нашим ТУ. Все разработанные компоненты проходят необходимые испытания в нашей испытательной лаборатории.

Подчеркну, наши специалисты разрабатывают полный комплект конструкторской документации, которую мы затем передаем на производство. При проектировании мы уже знаем, где будет производиться компонент, поэтому учитываем технологические возможности этого предприятия.

На нашем производственном участке мы собираем опытные и мелкосерийные партии изделий. Например, разъемы серии AIRINC компании Amphenol. Мы получили лицензию на сборку соединителей и имеем право собранные нами разъемы поставлять под брендом Amphenol. Т.о., нам удалось значительно снизить для российских клиентов стоимость этих дорогостоящих разъемов. Полученный нами опыт мы планируем расширить и на других производителях и другие категории изделий.

**– На сколько вперед Вы заглядываете, каким будет ГК «Радиант», скажем, через 3–5 лет?**

– Я вижу ГК «Радиант» диверсифицированной компанией с высокопрофессиональной управленческой командой и на высоком уровне сотрудничающей со всеми партнерами. Честно признаюсь, для меня главное, чтобы нам не было стыдно за результаты своего труда. Тогда и успех придет обязательно.

*Материал подготовил Леонид Чанов*