



Олег ВАТУЛИН: «Без риска не может быть бизнеса»

«Инновации» — это сегодня в нашей стране модное слово. Оператор спутниковой связи «РyСат» принадлежит к числу тех компаний, для которых инновации — не мода, а образ жизни. Стабильно развивая текущий бизнес, компания в то же время непрерывно ищет передовые разработки, самостоятельно проводит их отбор и внедрение, ориентируясь на долгосрочную перспективу и не боясь сопутствующих рисков. Первый заместитель генерального директора «РyСат» Олег Андреевич Ватулин является тем человеком, который стоял у истоков бизнеса оператора спутниковой связи, и идеи которого во многом определяют нынешнюю политику и направления творческого поиска компании. Ему мы адресовали вопросы об истории и нынешнем дне «РyСат», а также о перспективах рынка услуг спутниковой связи в нашей стране.

– Олег Андреевич, в компании «РyСат» вы проработали почти восемь лет. По современным бизнес-меркам – редкий и заслуживающий уважения пример преданности интересам одной компании. Что, на ваш взгляд, этому способствовало?

– Честно говоря, я вообще не понимаю, почему люди перебегают с места на место, да еще по многу раз. Ищут чего-то более интересного, более комфортного? Но если компания не стоит на месте, постоянно развивается, работает над какими-то новыми проектами, трудиться в ней не может быть не интересно. А моя позиция всегда была такова: если тебе нравится здесь работать, то продолжай работать и дальше.

На предыдущем месте я отработал 25 лет. Время пролетело незаметно, я даже слегка удивился, когда уже после увольнения мне позволили из профсоюза и сказали, что,

мол, вы у нас 25 лет проработали, вам премия полагается. И действительно, дали 500 рублей и значок «Ветеран труда».

Что касается «РyСат», то для меня это родная компания, я участвовал в ее становлении практически с нуля. Официальный день рождения «РyСат» приходится на сентябрь 2002 г. Фактически работать мы начали раньше, с весны 2002 г., но тогда приходилось больше заниматься организационными вопросами. В арендованном нами здании были склад и маленькая комнатка, в которой мы работали вчетвером. Мы сами создавали бизнес, сами набирали людей. Со многими из них многие годы работали вместе еще прежде, и продолжаем работать теперь в «РyСат», например, с Филиппом Черкашиным, который руководит подразделением операторской службы и осуществляет управление центральной станцией.

– Ваша профессиональная деятельность всегда была связана со спутниковой связью? Как складывалась ваша трудовая биография в этой отрасли?

– На самом деле, меня больше всего привлекали радиолюбительство и радиосвязь в целом, не исключительно спутниковая. Мой любимый инструмент – паяльник, их у меня целый арсенал. И в армии мне повезло, довелось заниматься любимым делом – радиостанциями, дальней связью. Учился и работал я в ОКБ МЭИ, участвовал в разработке радиоэлектронных систем, в том числе бортовой аппаратуры, устанавливаемой на спутниках. Очень нравилась разработка всевозможной микроэлектроники, силовой техники. А спутниковая связь – она как-то сама собой пришла. Тогда военные заказы резко сократились, и одной лишь «голой» разработкой без ее коммерческого применения научно-исследовательской организации жить было очень сложно. Поскольку в те времена у нас в ОКБ были подразделения, которые занимались спутниковой связью, и были тесные контакты с такими структурами, как «Аэрофлот» и «Сбербанк России», то мы начали вести переговоры и фактически одними из первых в России осуществили поставку из-за рубежа центральной станции для «Сбербанка». Сначала одной, потом двух. Так и переплелась моя жизнь со спутниковой связью.

– Вы прошли путь от инженера до руководителя верхнего звена крупной компании – оператора спутниковой связи. Насколько накопленные инженерные знания помогают вам сейчас? Какие направления служебной деятельности вам наиболее интересны?

– Технологии и техника спутниковой связи меняются очень быстро,

поэтому, несмотря на предыдущий опыт, назвать себя большим специалистом в области спутниковой связи не могу. Нынешние выпускники вузов гораздо лучше меня разбираются в информационных системах, вопросах взаимодействия сетей и протоколов спутниковых и наземных сетей. Вот эту, техническую часть работы нужно отдавать тем специалистам, у которых больше знаний в этой области. Так мы и поступаем. У меня есть опыт общения с людьми, опыт заключения контрактов и разработки проектов, его и стараюсь использовать в своей работе. Деятельность, связанная с перспективными направлениями развития бизнеса, заключением контрактов, мне сейчас ближе, в ней существует много тонкостей, и прежний опыт очень полезен.

– На ваш взгляд, какой период за прошедшие восемь лет был для компании наиболее важным, значимым? Какие из проектов, реализованных в «Русат» при вашем участии, особенно запомнились?

– Все периоды были очень важными. Но, наверное, самый большой проект был с компанией Boeing. Он стал для нас очень значимым, потому что Boeing в нас поверила. Это дало определенный толчок развитию компании, а самое главное – мы поняли, что то, что мы делали, мы делали правильно. Дело в том, что к моменту начала переговоров еще не был запущен спутник «Ямал-200», на котором арендовала ресурс компания Connexion by Boeing, и никто не задумывался о строительстве инфраструктуры под него. А мы тогда уже поставили антенну и построили всю инфраструктуру. На рынке были игроки и посерьезнее, однако именно у нас все было готово, и мы могли дать заказчику то, что ему было нужно. И компания Boeing стала работать с нами.

Что касается проектов, то с точки зрения технической сложности все они примерно равнозначны. Могут называть, например, проект с «Орион Экспресс» по запуску DTH-платформы (цифрового спутникового телевидения Direct To Home) на космическом аппарате Intelsat-15. Для его реализации мы обеспечили оказание целого комплекса услуг: подъем телевизионного сигнала на спутник, размещение оборудования головной

станции «Орион Экспресс» в центре обработки данных «Русат», предоставление нашего приемного телепорта для формирования пакетов телевизионных программ. Это очень крупный и интересный проект.

Вместе с тем, лично для меня не менее интересными были менее масштабные, но технически увлекательные проекты с компаниями «Доминанта» и «Кентавр» по организации сети мобильного телевидения стандарта DVB-H. Пришлось немало потрудиться, прежде чем мы разобрались, как инкапсулировать DVB-H внутрь нашего DVB-потока, чтобы эффективно использовать выделенную полосу частот ретранслятора. Мы много общались с разработчиками и в итоге нашли решение, но реализовали проект все-таки по другому...

– «Русат» – одна из немногих компаний, работающих в области

связи. Несмотря на значительные масштабы бизнеса и объемы работ, в штате нашей компании всегда было не более 60 человек.

Свою роль сыграло и то, что мы не стали фиксироваться на единственном направлении. Хотя «Русат» изначально развивался как оператор VSAT, мы строили избыточную инфраструктуру с расчетом на перспективу. И постепенно стали наращивать другие направления бизнеса, которые смогут приносить прибыль именно в долгосрочной перспективе, хотя сиюминутно они могли приносить лишь небольшую отдачу или даже быть убыточными.

Не знаю, считать это плюсом или минусом, но в то время, когда в большинстве компаний руководящие посты занимают менеджеры и финансисты, в нашей компании руководители – «технари». Поэтому свою прибыль мы вкладывали в

Свою прибыль мы вкладывали в технологии, и это дало толчок развитию.

спутниковой связи, которая относительно благополучно пережила финансово-экономический кризис в 2008–2009 гг. Благодаря чему это стало возможным? Какие уроки могут быть извлечены операторами сетей спутниковой связи на будущее?

– Наверное, дело в том, что нам не пришлось бороться с собой. Мы никогда не брали кредитов, все строили на свои деньги и ориентировались только на те возможности, которые у нас есть. Мы стараемся сильно не расширять штат. Пусть лучше наш сотрудник будет больше загружен и получит больше денег, чем набирать людей, которые начнут бездельничать, скучать и увольняться. А если бездельничает кто-то один, это сразу негативно влияет на всех остальных. К тому же большой штат хуже управляется. На примере других компаний мы убедились, что как только в компании становится больше 100 человек, люди перестают полноценно работать, начинается дележ – это мое, а это не мое. У нас такого нет, все задачи наши, и мы их выполняем

технологии, и это дало толчок развитию. Думаю, именно это позволило достичь стабильности. «Русат» и в кризисный период развивался достаточно активно и сейчас может использовать накопленные ресурсы.

Конечно, у нас происходит естественный отток клиентов, когда одни клиенты уходят, другие появляются, но это нормальный процесс. Однако финансового спада у нас не было, опять же, потому, что мы работали на перспективу.

Очень важно то, что у нас есть возможность быстро принимать решения, быстро заключать перспективные контракты. Ведь если принятие решений начинает затягиваться – это крах. Особенно это касается спутникового ресурса. Например, ресурс спутника Intelsat-15 был доступен всем, решение, что называется, лежало на поверхности. Но нужно было проявить инициативу, настойчивость и действовать очень быстро. Что мы и делали. В результате получили этот ресурс, хотя в принципе это мог сделать и любой другой.

– **Быстрое принятие решений, как и работа на долгосрочную перспективу, связаны с определенным риском. Вы всегда уверены в правильности своих действий?**

– Конечно, всегда хочется думать, что мы принимаем правильное решение. На самом деле, решения не всегда могут быть правильными, потому что существует определенный бизнес-риск. Скажем, когда мы покупали ресурс на Intelsat-15, то делали это не под конкретную задачу. Было несколько направлений, которые мы хотели развивать с его помощью, но впоследствии, подумав, что на текущий момент быстрее окупится, использовали его несколько иначе. Но главное – результат получился не хуже.

Кстати, на прошлогодней выставке в Амстердаме мы наблюдали, как операторы буквально бежали от стенда к стенду и просили дать им хоть что-нибудь, потому что на тот момент как раз начались проблемы с отечественными спутниками. Мы оказались единственными, кто сумел эти проблемы предвидеть.

Но риск есть всегда. Мы понимаем, что рискуем тем-то и тем-то,

знаем, что можем потерять в случае неудачи. И мы к этому готовы. Без риска не может быть бизнеса. Если мы сначала будем ждать заказа, а уже потом искать под него ресурс и строить инфраструктуру, бизнеса не будет.

– **Засушливое лето этого года навевает определенные ассоциации с рынком услуг спутниковой связи в нашей стране. А как бы вы оценили его нынешнее состояние? Есть ли признаки жизни?**

– Развития практически нет, даже наоборот, кое-кто уходит с рынка. Уходят некоторые телевизионные каналы, особенно региональные, которым негде вещать и некуда развиваться, так как нет свободного ресурса. Тарифы на аренду ретрансляторов растут, и оплачивать их в состоянии далеко не все. По-прежнему не решена проблема с процедурой регистрации сетей, работающих на иностранных бортах. Можно ожидать, что когда «Экспресс-АМ4» будет запущен, такие операторы, как мы, скорее всего, не смогут получить на нем ресурс в том объеме, в каком хотелось бы. Чтобы использовать новый

спутник, нужна соответствующая инфраструктура, т. е. надо делать серьезные вложения – от 1 млн долл. и более. Чтобы их потом окупить, требуется не 2 МГц спектра, а хотя бы два-три ретранслятора, чтобы предложить заказчикам коммерчески оправданные услуги и загрузить установленное наземное оборудование. Но как можно вкладываться в развитие наземной инфраструктуры, если нет никакой уверенности в том, что ресурс нам дадут? Не видно долгосрочной перспективы.

Со спутниками «Газпром космические системы» ситуация несколько иная. Запуск спутника «Ямал-300» ожидается в конце следующего года, и в «Газпром космические системы» уже сейчас готовы вести переговоры о резервировании определенного количества транспондеров на этом спутнике. У нас уже подписано соглашение, и как только мы его обновим, сразу начнем готовить инфраструктуру под этот спутник. Это нормальный деловой подход, и так работать интересно.

Серьезные проблемы доставили неожиданные изменения в таможенном законодательстве. На ввозе



даже того оборудования, которое мы и прежде неоднократно ввозили, в текущем году мы потеряли просто сумасшедшие деньги – за хранение на таможенном складе. Потому что сначала никто не мог толком объяснить, какие документы нужны, а потом на получение документов, которые якобы были нужны, ушло почти три месяца. Теперь нам придется продавать это оборудование в 1,5 раза дороже, чтобы хоть как-то компенсировать потери. И наш случай не уникален, многим нашим коллегам пришлось испытать то же самое. Что это за бизнес? Кто в результате этой чехарды выиграл, и почему этого нельзя было избежать, я не понимаю.

Потому и западные операторы не спешат на наш рынок, хоть он и интересен – нет понятных правил игры, нет стабильности. Нам говорят: «Хотите спутник? Пожалуйста, мы вам его сделаем. Но купите его целиком». А где такие средства взять? Мы готовы взять максимум три-четыре транспондера. Государство тоже не идет на покупку спутников. А, собственно, почему?

– Деятельность вашей компании разнонаправленная, «RuSat» оказывает широкий спектр услуг, в том числе и collocation в центре обработки данных, и системной интеграции. На какие услуги можно делать ставку в нынешних условиях, когда нет достаточного спутникового ресурса?

– Действительно, мы предоставляем весь возможный спектр услуг. Но, например, те же услуги collocation на базе собственного ЦОДа мы предоставляем не всем подряд, не в этом состоит наша цель. Наша задача – предоставить нашим клиентам комплексную услугу: хостинг оборудования, подъем сигнала на спутник, приемный телепорт и пр.

Но нас сильно притормаживает российская бюрократия – не только в радиочастотной части, но и, например, в получении электрических емкостей – это очень сложно сделать. Для того чтобы не столкнуться с нехваткой электрических мощностей в недалеком будущем, уже сейчас мы начали активно работать над вопросом увеличения этого ресурса в несколько раз, получаем соответствующие документы,

готовим строительство собственной электростанции.

Что касается системной интеграции, то, в сущности, любой провайдер услуг спутниковой связи является системным интегратором. Это вопрос широты видения задачи. Потому что организация услуги начинается с разработки проекта, а между разработкой проекта и оказанием услуги существует еще масса всяческих нюансов – подбор оборудования, тестирование, установка, настройка... Например, для компании «Кентавр» мы выполняли весь комплекс работ, «от и до».

Наконец, приходится выполнять подбор услуг, необходимых клиенту. Ведь нередко бывает, что приходит заказчик и требует, например, Интернет на скорости 2 Мбит/с. Зачем? И во что это ему обойдется?

Рынок для подвижной спутниковой связи на территории России очень мал, но его можно и нужно формировать.

В таких случаях человеку нужно просто объяснить, что для его задач ему такая скорость не требуется, а необходимы такие-то и такие-то параметры услуги.

– Одна из наиболее обсуждаемых в настоящее время тем – перспективы отечественного рынка услуг широкополосного доступа в миллиметровом диапазоне длин волн. Сейчас, наверное, вопросов больше, чем ответов. Тем не менее, способно ли это направление придать импульс развитию спутниковой связи в России?

– Ка-диапазон очень интересен и перспективен. На Западе проект WildBlue стал определенным рывком отрасли. Рывком станут и предстоящие запуски европейских спутников KA-SAT и ViaSat-1. Эти проекты приведут к пересмотру самих подходов к спутниковому Интернету. На борту спутника можно установить гораздо больше транспондеров Ка-диапазона, чем транспондеров диапазона Ku. Соответственно, существенно снижается цена за мегагерц спектра. В Европе

достаточно широко предоставляются услуги в диапазоне Ка, и уже сейчас мы видим, что они оказываются раза в три дешевле, чем в диапазоне Ku. И думаю, что это не предел. Когда в конце 2010 г. будет запущен спутник KA-SAT с общей пропускной способностью 70 Гбит/с, цены на спутниковый ресурс в Ка-диапазоне должны упасть в пять-десять раз. Кроме того, ширина полосы пропускания в Ка-диапазоне позволяет обеспечить работу различных мультимедийных платформ.

К сожалению, мы «пошли другим путем» – начали осторожно «исследовать» Ка-диапазон. А зачем его исследовать, если в мире его давно используют? Нужно просто попробовать, как это работает. Кстати, KA-SAT будет частично закрывать территорию России.

В Европе уже существуют приемлемые тарифные планы, начиная от 25 евро с достаточным включенным трафиком. А стоимость гарантированных каналов – 1 евро за кГц. Для нас это смешные цены. Взять готовый европейский опыт – и развитие рынка пойдет высокими темпами. Но... не идет.

– Так будет ли этот рынок вообще? Есть ли смысл отечественным операторам заниматься данным направлением? Тем более что, похоже, мы опять опоздаем...

– Мы не опоздаем, а уже опоздали, даже в последний вагон прыгнуть не успеем. И все же упустить это направление ни в коем случае нельзя. Но тут дело за государством и государственными структурами. Например, ГПКС: есть же планы строительства спутников, и если планируете запускать Ка-диапазон, так скажите нам, сколько транспондеров вы готовы нам предоставить, скажем, в 2015 г., и с какой зоной покрытия. Подпишем соглашение о намерениях, чтобы все знали, каковы перспективы, к чему готовиться.

А не будем готовиться, никакого развития у нас не будет. Потому что если ГПКС когда-нибудь предложит готовую платформу, под которую не будет готова операторская инфраструктура, то что прикажете делать с этой платформой?

– А какова ситуация с услугами подвижной спутниковой связи? Что вы думаете о перспективах этого рынка?

– Вопрос услуг подвижной связи мы активно прорабатываем. Мы общались практически со всеми, кто этим занимается в США и в Израиле. Недавно мы предприняли достаточно длительную поездку по США, разговаривали со многими разработчиками, интеграторами, спутниковыми операторами, посещали производства и получили огромное количество информации, которая «из кабинета» была бы недоступна. Ведь, опять-таки, зачем изобретать велосипед, когда можно использовать уже наработанный опыт, существующие технологии и скомпоновать из них то, что нам нужно?

Свое мнение об этом рынке мы составили. Рынок для подвижной спутниковой связи на территории России очень мал, но его можно и нужно

формировать. Перспектива есть. Основное, что будет востребовано на территории нашей страны, – это интернет-доступ в поездах и самолетах. Более интересные решения здесь получились бы на базе Ка-диапазона. Возможны решения и на базе диапазона Ku, однако на данный момент нет ни одного спутника, который покрывал бы всю территорию России целиком. А здесь нужен как минимум один транспондер с направленностью на всю Россию, а лучше два.

Другой вопрос – грамотный выбор технологии. Подходящих технологий не так уж много, но пока нет спутников, сделать выбор проблематично. К тому же выбранная технология должна «состыковываться» с технологиями, применяемыми в Европе и в Америке, должен обеспечиваться роуминг. Скорее всего, этот вопрос решится тогда, когда кто-то первым завезет в Россию свою технологию, построит центральную станцию и начнет предоставлять услугу в интересах какой-нибудь одной компании. Это послужит толчком к развитию сети подвижной спутниковой связи.

Есть масса дополнительных технических задач: организация

наземных каналов от станций, на которые приземляется трафик за пределами страны, решение вопросов СОРМ и пр. Наконец, существует проблема стоимости, которая будет складываться из стоимости оборудования и стоимости ресурса, а также позиционирования услуги – как услуга будет тарифицироваться, кто будет платить, каким способом будет производиться оплата, насколько все это будет удобно для пользователя.

– В завершение беседы хотелось бы спросить, какие у вас планы на этот год? Чем планируете заниматься в первую очередь?

– Будем заключать долгосрочные контракты с операторами спутниковых группировок. Будем готовить и развивать свою инфраструктуру, в том числе в регионах. Иными словами, готовить почву для дальнейшего роста.

Конечно, будем искать новых заказчиков, стараясь заинтересовать их не просто красивыми презентациями, а демонстрацией реально работающих систем.

И обязательно будем изучать все новое, что появляется в области спутниковых технологий. ■

