

НОВЫЕ РЫНКИ – ЗНАЧИТ, НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Рассказывает временный генеральный директор
АО "Росэлектроника" И.И.Козлов



Холдинг "Росэлектроника" стал первой интегрированной структурой в радиоэлектронной отрасли, он был создан Указом Президента России в 1997 году. В 2009 году вошел в состав Госкорпорации "Ростех". Сегодня "Росэлектроника" объединяет почти все контролируемые государством предприятия в области СВЧ-электроники, более половины производителей электронных компонентов. Очевидно, от стратегии развития холдинга зависит состояние и перспективы всей электронной индустрии страны.

Каковы концептуальные подходы к развитию "Росэлектроники", как изменится облик холдинга, какие преобразования ждут входящие в него предприятия? С этими вопросами мы обратились к временному генеральному директору АО "Росэлектроника" Игорю Ильичу Козлову.

Игорь Ильич, АО "Росэлектроника" входит в госкорпорацию "Ростех". Сейчас начинается реализация новой стратегии госкорпорации, грянут неизбежные изменения. Какие новые стратегические задачи встанут перед холдингом "Росэлектроника"?

Действительно, Ростех находится в фазе реформирования, которая началась несколько лет назад. Все изменения, происходящие в госкорпорации, естественным образом связаны с более глубоким пониманием рынков, на которых так или иначе работают предприятия Ростех, с более глубоким пониманием сложившихся условий в экономике страны. Необходимо учитывать и новые внешние вызовы, которые встали перед страной в последние два-три года. Прежде всего, речь идет об ограничениях во многих ранее доступных каналах импорта – как технологий и комплектующих, так и конечной продукции.

Ответ на все эти вызовы был необходим, поэтому руководство Ростеха начало преобразования. Были поставлены вопросы: кто мы сегодня? И какими мы должны быть, исходя из ожиданий государства в отношении Ростеха? Ответы на эти вопросы были получены в виде новой стратегии развития госкорпорации, которая была принята в конце 2015 года. Поставлены серьезные и амбициозные цели, и чтобы их достичь, нужны новые люди, новые процессы, новые мотивации. Даже входящие в Ростех компании должны стать другими – новыми. Соответственно, все эти цели так или иначе транслируются холдингам, которые входят в состав госкорпорации. Причем в виде конкретных численных показателей – выручки, чистой прибыли, рентабельности, доли гражданской продукции в выручке.

Последнее крайне важно – пока еще тематика оборонно-промышленного комплекса является преобладающей для Ростеха, просто по факту наследования. Ведь все ее предприятия так или иначе вышли из советской оборонной промышленности. Невозможно такой большой корабль мгновенно развернуть на гражданский курс. Подобная попытка уже была, но чем закончилась конверсия 1990-х, общеизвестно. Поэтому сегодня задача формулируется не только в виде абсолютных показателей выручки – необходимо изменить и ее структуру. Нужна новая продукция, которую предприятия Ростеха должны поставлять как на внутренний, так и на внешний рынки. Очевидно, для этого

требуются новые компетенции, в том числе управленческие компетенции, новые люди.

Другая сторона вопроса – чисто технологическая. Года полтора назад закончился этап консолидации предприятий Ростеха, который длился порядка семи лет. Ведь само создание в 2007 году этой госкорпорации было необходимо для решения большой государственной задачи: собрать все, что на тот момент функционировало, подавало признаки жизни и не перешло в частные руки. Тогда пришло понимание, что промышленное производство – это внутренний капитал государства, который необходимо сохранить. В итоге удалось собрать предприятия, решить вопросы собственности, структуры владения. Удалось развязать многие узлы, которые накопились за предшествующие годы в части долгов, обязательств этих предприятий, в ряде случаев избыточных из-за, скажем так, специфического менеджмента. Сумели сформировать цельную структуру предприятий, которая могла решать большие государственные задачи как минимум в части госзаказа. Но это был лишь первый этап, и он закончен.

Теперь идет другой этап, когда входящие в Ростех предприятия должны создавать новые ценности. Невозможно и неправильно жить на советском заделе – он заканчивается, мы должны обеспечить перспективу. Сегодня уже недостаточно рассматривать предприятия Ростеха только как исполнителей госзаказа. Они должны превратиться в нормальных рыночных игроков, которые одновременно являются исполнителями государственных заказов.

Все это в полной мере относится и к холдингу "Росэлектроника".

Какие преобразования ждут предприятия "Росэлектроники"?

"Росэлектроника" сегодня является очень крупным холдингом, объединяющим 32 тыс. человек на более чем сотне предприятий – от малых до очень крупных. Эта структура формировалась по принципу "собрали все, что могли собрать". И теперь в рамках холдинга нужно создавать настоящие рыночные компании, которые можно предъявлять рынку капитала – заемного или акционерного. Ведь для развития компании, для создания новых гражданских продуктов, выхода на новые рынки требуются деньги – невозможно из ничего создать нечто. Просить на такие задачи денег у государ-

ства неправильно. Соответственно, мы сами должны привлекать инвестиции. Но сегодня на рынке, например заемных средств, нам неохотно дают деньги – в силу традиционной специфики деятельности мы до сих пор непонятны рынку. Для выхода на рынок капитала, чтобы разговор с потенциальными инвесторами – долговыми или акционерными – был содержательным, мы должны быть им понятными.

Так, мы планируем сформировать интегрированную структуру – большое научно-производственное предприятие, которое будет заниматься только СВЧ-тематикой. Определенная доля его выручки обеспечена госзаказом – это продукция, которую можно увидеть и потрогать. Однако предприятие обладает смежными компетенциями – например, по разработке программных средств, по керамическому производству и т.п. Это структура, интегрированная по продуктовому, рыночному принципу. В ее рамках мы создаем необходимые электронные компоненты, на их основе – законченную систему, например, радиолокационную (гражданского назначения), затем интегрируем ее в более крупную систему (скажем, управления воздушным движением). Вот такая история всем понятна. Другой вопрос, поверит ли в нее рынок, – это уже зависит от уровня компетенций и качества менеджмента. Ведь, по сути, топ-менеджер продает рынку потенциальную историю развития, затем с деньгами возвращается на предприятие и инвестирует их в развитие новых направлений. Вот по такому сценарию мы предполагаем развитие "Росэлектроники".

Топ-менеджер продает рынку потенциальную историю развития, с деньгами возвращается на предприятие и инвестирует их в развитие новых направлений

Какие задачи вы намерены решить в ходе реструктуризации в первую очередь?

Таких задач несколько. Прежде всего, мы создадим у себя компетенции, связанные со стратегическим менеджментом, с маркетингом и продажами – чего в "Росэлектронике" никогда не было. У нас очень сильны технические, технологические компетенции. Их мы сохраняем и даже усиливаем. В холдинге на высоком уровне решается задача взаимодей-

ствия с государственными органами, с госзаказчиками. Однако холдингу явно недостает компетенций в сфере разработки востребованной на рынке новой продукции, позиционирования этой продукции. Предприятия просто не знают, как действовать – как преодолеть барьер входа на рынок, как мониторить рыночные изменения. Подобные вопросы здесь никто не задавал – в прежнем формате работы они выглядели неуместными. А сегодня мы создаем эти компетенции.

Вторая задача связана с тем, что предприятия были сгруппированы по различным холдингам по индустриальному принципу, в соответствии с отраслевой принадлежностью советской эпохи. Но тогда деление промышленности на отрасли строилось исходя из необходимости удовлетворить потребности государства, поскольку рынка как такового не было. Сегодня же мы говорим о работе на рынке. Это все меняет – неизбежен другой подход к строительству индустриальной компании.

С точки зрения менеджмента нам необходимо наращивать компетенции по управлению предприятиями с территориально-распределенными производственными площадками. Это важно, потому что в рамках новых научно-производственных объединений на базе крупных предприятий будут интегрированы другие, более мелкие, зачастую разнесенные по территории страны. Именно они становятся производственными площадками для базового предприятия. Причем благодаря интеграции начинает проявляться синергетический эффект – снижаются издержки, расширяются и оптимизируются технологические возможности и т.д.

Необходимо избавляться и от непрофильных для нас активов. Приведу пример, в состав Ростех входит Объединенная приборостроительная корпорация (ОПК), которая занимается разработкой и производством конечных систем – управления, навигации и т.д. В советское время не было отдельного министерства автоматизированных систем, эта задача решалась в рамках каждой из отраслей промышленности. Сегодня мы понимаем, что системы управления формируют отдельный рынок. Поэтому целесообразно концентрировать компетенции в данной области в отдельном холдинге, что и было сделано в ОПК. С другой стороны, часть предприятий в структуре Ростеха занимается именно системами управления, а их

профиль не всегда релевантен основным интересам управляющих компаний. И всем будет лучше, если подобные предприятия перейдут в профильный холдинг. Там они вольются в единую структуру, станут частью чего-то большого.

Такая же ситуация и у "Росэлектроники" – в контуре управления Ростеха есть предприятия, которые нам перспективно интересны, а в нынешнем своем положении являются технической частью тех или иных холдингов. Поэтому необходимо правильное перераспределение активов холдинговых структур, и эти изменения будут происходить – как в рамках всей госкорпорации, так и внутри каждого холдинга.

В целом, мы завершили период самоидентификации. Поняли, кто мы, какими активами располагаем. Выяснили, что у нас якобы есть, а на самом деле нет. И что у нас действительно есть, а мы про это не знали. Слишком большой набор активов в холдинге, и чтобы их изучить, нужно было время. У нас есть понимание, как реструктурировать холдинг, как создать новые интегрированные структуры, которые смогут свободно выходить на рынок инвестиций.

Какие крупные индустриальные задачи предполагается решать в рамках преобразованного холдинга "Росэлектроника"?

Реструктуризация будет очень глубокой. Сегодня в "Росэлектронике" более сотни предприятий, а в итоге холдинг будет объединять восемь-девять больших интегрированных структур. Одна из них сосредоточится на пассивной электронной компонентной базе (ЭКБ), другая – на фотонике, третья – на обработке видео- и аудиосигналов. Будет интегрированная структура по системам специальной связи – у нас достаточно большой куст предприятий в Сибири занимается этой тематикой. Две структуры будут работать в области СВЧ-техники. Московский куст мы хотим сосредоточить на компетенциях по нескольким направлениям – микроэлектронный дизайн, сертификация и стандартизация в сфере ЭКБ, вакуумная и твердотельная СВЧ-техника.

Сегодня в холдинге фактически отсутствует такой сегмент, как микроэлектроника. Есть только отдельные зачатки – например, на "Источе", в НПП "Пульсар" и на Государственном заводе "Пульсар", на Новосибирском заводе полупроводниковых приборов и т.п. Но они

изготавливают микроэлектронику либо под нишевой спрос, либо для собственных внутренних задач. Поэтому не нужно себя обманывать – пока мы не являемся поставщиком перспективного рынка микроэлектронной продукции, не выступаем игроком на этом рынке. Такими игроками являются "Микрон" или "Ангстрем", они позиционируются именно на этом рынке и обладают соответствующими компетенциями.

Сегодня в "Росэлектронике" более сотни предприятий, а в итоге холдинг будет объединять восемь-девять больших интегрированных структур

Но ведь "Ангстрем" формально входит в холдинг "Росэлектроника"?

Да, часть акций этой компании принадлежит АО "Росэлектроника", но "Ангстрем" не входит ни в контур нашего управления, ни в технологические цепочки. Также нам принадлежат 6% акций компании "Микрон", но мы не управляем этим предприятием.

Тем не менее, компетенции в микроэлектронике нам нужны. Однако пока мы не готовы организовывать собственное крупное микроэлектронное производство. Поэтому, чтобы стать игроком на рынке микроэлектроники, необходимо входить в альянсы. Мы хотели бы реализовывать совместные программы и с "Ангстремом", и с "Микроном". Причем именно такие программы, которые позволят вместе выходить на новые сегменты рынка, где до этого не было ни "Ангстрема", ни "Микрона", ни "Росэлектроники". Сейчас мы ведем несколько совместных проектов с "Микроном", но во что они выльются, пока говорить рано. Допускаю, что дело дойдет до создания совместного предприятия – вот тогда можно будет говорить, что у "Росэлектроники" появился микроэлектронный актив.

В какой период будет проходить намеченная реструктуризация холдинга?

Нам предстоит объединить ряд предприятий, являющихся государственной собственностью. Необходимые для этого корпоративные процедуры и сроки их реализации определяются законодательством. Работа не совсем простая, поскольку требуется получить очень много корпоративных одобрений, – в обще-

ствах, которые находятся в контуре управления "Росэлектроники", есть миноритарии, крупные пакеты принадлежат Росимуществу или непосредственно Ростеху. Мы инициируем соответствующие мероприятия уже летом этого года. Ожидая, что к концу 2016-го выполним намеченную программу примерно на 60%, остальные 40% – в первой половине следующего года.

Таким образом, к середине 2017 года холдинг "Росэлектроника" будет представлять из себя совершенно другую структуру. Причем головная компания – АО "Росэлектроника" – перестанет быть управленческой надстройкой. Мы хотим, чтобы АО "Росэлектроника" генерировало собственную выручку. Поэтому у нее появятся свои производственные площади, рабочий персонал, все необходимые лицензии, она станет также активным участником гособоронзаказа.

Проблема не в отсутствии спроса на отечественную ЭКБ, а в отсутствии адекватного предложения

А как же основная задача – управление всем холдингом?

Подчеркну, в холдинге юридически нет управляющей компании. Собственно АО "Росэлектроника" – холдинговая компания, у нас нет договоров на управление какими-либо объектами. Поэтому, де-юре мы не являемся ни для одного из наших предприятий единственным исполнительным органом. На каждом предприятии есть свой генеральный директор, который несет полную ответственность за его деятельность. Поэтому мы выстраиваем управление на основе корпоративных отношений. Это менее эффективно, чем нам хотелось бы. И сегодня мы начинаем перестраивать систему управления предприятиями, – централизуем кредитную политику, закупки, инвестиции на исследования и разработки. Это существенно повышает операционную эффективность.

Вы стремитесь развивать компетенции в области ЭКБ, однако одна из основных проблем с отечественной элементной базой – отсутствие спроса. Как предполагается ее преодолевать?

Проблема не в отсутствии спроса на отечественную ЭКБ, а в отсутствии адекватного предложения. Спрос на современную ЭКБ огромен, но он удовлетворяется по необходимости за счет импорта. Поэтому наша задача – наращивать производство актуальной ЭКБ.

Как действовать? Есть две проверенные бизнес-модели электронной индустрии. Первая – модель Samsung. Эта компания производит широчайшую гамму конечных продуктов, множество изделий массового потребления (смартфоны, планшетные компьютеры, телевизоры и т.п.). И одновременно компания выпускает линейки ЭКБ, но ориентированные на собственные продукты. В них направляется примерно 40% компонентов производства Samsung. Остальные 60% они поставляют другим участникам рынка. Причем свои предложения рынку формируют задолго до начала производственного цикла. Заключаются подтвержденные соглашения о намерениях с потребителями. Иными словами, компания выступает одним из стандартных поставщиков, к ней со своими программами производства обращаются изготовители конечной продукции и на год вперед формируют заказы. На мой взгляд, эта модель наиболее правильная, но к ней нам надо еще придти. В "Росэлектронике" сегодня нет того набора конечных продуктов, в которых можно было бы применять 40% собственной ЭКБ. Мы лишь приступаем к разработке таких продуктов.

Другая модель – контрактное производство, характерный пример – тайваньская компания TSMC, которая загружает и наращивает производство исключительно сторонними заказами. Для эффективной работы по такой схеме объемы заказов должны быть огромны, иначе не удастся покрыть все издержки на подготовку производства.

Какую модель мы выберем тактически, пока сказать не готов – этот вопрос находится в процессе осмысления.

Вы планируете выходить на зарубежные рынки?

Мы уже активно работаем на зарубежных рынках, причем с конечной продукцией. Конечно, выходить туда нужно с четким пониманием, что тебя никто не ждет, никто тебе не рад и все желают, чтобы тебя там не было. Поэтому выводить продукты на внешние рынки нужно "точечно" – только те, которые по своим

характеристикам существенно превосходят все имеющееся.

Характерный пример – инспекционно-досмотровые комплексы (ИДК). Это наш флагманский продукт на сегодня, лучше нас никто в мире не умеет делать такие системы. ИДК основаны на уникальной разработке – линейном ускорителе электронов. Такие устройства больше не производит ни одна страна в мире – и еще долго не будет производить.

Мы приступили к реальному процессу контракции по ИДК. Четыре таких комплекса уже стоят на контрольно-пропускных пунктах на российской границе, и это только начало. Недавно нас пригласили участвовать в тендере по Евротоннелю. При этом некоторые мировые гранды отрасли предложили коллаборацию по этому проекту. Мы отказали, потому что решили самостоятельно участвовать. Заметьте, мы только в начале рыночного пути, но уже вызвали пристальный интерес ведущих игроков. А ведь раньше подобное было немыслимым.

Конечно, досмотровый комплекс – не единственное рыночное решение в активе "Росэлектроники". Впереди – более массовые продукты. Сейчас не время о них говорить, такие вещи любят тишину.

Несколько лет назад был широко анонсирован проект серийного производства OLED-микродисплеев в ЦНИИ "Циклон", речь в том числе шла о большом экспортном потенциале. Какова судьба этого проекта?

В ЦНИИ "Циклон" было инициировано два проекта – по микродисплеям и микроболометрам. Сегодня они продолжают, мы инвестируем в них, выходим на опытное производство. Про серию говорить пока рано.

Как предполагается строить взаимодействие с крупными холдингами – потребителями ЭКБ? Ведь сегодня конечный потребитель формирует заказ, исходя из того, что уже есть на рынке. Пока заказ дойдет до исполнителя, пока нужную ЭКБ разработают и изготовят, мир уйдет вперед, и она окажется устаревшей. Как разрешить эту проблему?

Вы затронули очень важный вопрос – если мы меняем свою внутреннюю структуру, изменяемся сами, то должны преобразовывать и инфраструктуру вокруг себя. Действительно, когда разработчики аппаратостроительных фирм приступают к созданию новой системы,

которая появится, скажем, через три года, они уже на этом этапе должны закладывать требования к ЭКБ. Причем зачастую эти требования превосходят параметры имеющихся на сегодняшний день компонентов. Мы хотели бы своевременно узнавать, каких именно характеристик ждут заказчики, чтобы эффективно удовлетворить их будущие потребности.

Сегодня же разработчики ориентируются зачастую на результаты агрессивного маркетинга зарубежных компаний, которые обладают большими возможностями с точки зрения конкурентоспособных разработок. Мы хотим эту ситуацию менять. Своему главному заказчику предлагаем: если нет нужной номенклатуры отечественной ЭКБ, сообщите нам технические требования к ней – и она будет готова к нужному сроку и в нужном объеме.

Инспекционно-досмотровые комплексы лучше нас никто в мире делать не умеет

Как должен измениться сам холдинг "Росэлектроника" через 10 лет?

Я думаю, что "Росэлектроника" останется главным государственным активом в части создания ЭКБ. У нас будут сильные компетенции в микроэлектронике, появится достойное микроэлектронное производство, ориентированное на рынок. Допускаю, что некоторую долю в активах предприятий "Росэлектроники" составят частные инвестиции – при сохранении контроля со стороны государства. Конечно, и через 10 лет "Росэлектроника" останется основным исполнителем гособоронзаказа в своей области. Однако соотношение гражданской и военной продукции будет примерно 50 на 50. При этом в структуре гражданки около 30% займет экспорт.

Думаю, через 10 лет предприятия "Росэлектроники" будут производить достаточно серьезные объемы конечной продукции в области систем связи, управления, различного встраиваемое оборудование. Мы должны стать игроком на рынках продукции массового спроса. Например, на рынке носимых коммуникационных устройств. Для нас могут открыться и другие массовые рынки, почему нет?

Спасибо за интересный рассказ.

*С.И.И. Козловым беседовали
О.А.Казанцева и И.В.Шахнович*