Росэлектроника сосредотачивает все предприятия в мощные кластеры и выходит на гражданские рынки

В этом году АО «Росэлектроника», национальный системообразующий холдинг в сфере электронной компонентной базы (входит в Госкорпорацию Ростех), реализует масштабную программу реструктуризации активов с целью повышения эффективности и конкурентоспособности предприятий.
Руководство этим ответственным организационным проектом Госкорпорация поручила новому генеральному директору холдинга Игорю Ильичу Козлову. О ходе реструктуризации, её первых успехах и впечатляющих перспективах Игорь Ильич рассказал журналистам на состоявшейся осенью пресс-конференции.

Как известно, на предприятиях холдинга выпускается 90% отечественной электронной компонентной базы, а по выручке Росэлектроника занимает серединное положение среди всех холдингов Госкорпорации Ростех. Всего в холдинг входит 108 предприятий, расположенных по всей территории России, специализирующихся на различных продуктовых направлениях и слабо связанных между собой. На рисунке представлена структура АО «Росэлектроника» до реструктуризации.

По сути, до недавнего времени все эти предприятия объединяло только то, что они входят в состав Росэлектроники и бóльшую часть выручки получают от проектов в рамках Гособоронзаказа. В целом, лишь 15% выручки предприятий приходится на продукцию гражданского назначения. Очевидно, что такая структура сбыта приводит к финансовой неустойчивости предприятий, поскольку потребности Гособоронзаказа возникают нерегулярно. Поэтому была поставлена цель – к 2025 году изменить соотношение между продукцией военного и гражданского назначения, нарастив долю последней до 40%, чтобы избежать риска периодического снижения прибыльности предприятий.

Наращивание доли продукции гражданского назначения планируется осуществлять как за счёт тех направлений, в которых у предприятий холдинга уже есть наработки, так и путём развития новых видов продукции. В частности, Росэлектроника ведёт ряд совместных работ с предприятиями Роскосмоса по частичному импортозамещению среди полезной нагрузки спутников – метеорологических и других приборов. Одно из важнейших новых направлений гражданской продукции – потребительская электроника. Например, поставлена задача разработки и производства отечественного бюджетного смартфона. Не менее перспективные направления – создание аппаратуры для систем охраны и безопасности, таких как досмотровые комплексы для аэропортов, железных дорог, автомагистралей, системы противопожарной сигнализации и приборы ночного видения.

Игорь Ильич Козлов

В начале года новое руководство холдинга вынуждено было констатировать: существующая организационная структура Росэлектроники слишком сложна, непрозрачна и малопригодна для эффективного управления и инвестирования. В таких условиях достичь целевых показателей не представлялось возможным. Это и стало главной причиной реструктуризации, в ходе которой из 108 предприятий и собственно холдинговой компании Росэлектроника формируется 7 новых интегрированных структур (см. таблицу).

Первая интегрированная структура объединяет по географическому и индустриальному принципу 21 ключевое предприятие холдинга. Эти предприятия специализируются в сфере СВЧ-электроники, а также имеют компетенции в области сертификации и стандартизации, производства специальных материалов и разработки микроэлектроники. Активы консолидируются на принципах договора управления во главе с АО «Росэлектроника», которое перестаёт быть только холдинговой организацией и становится компанией с собственным производством и своей частью Гособоронзаказа. Таким образом, количество юридических лиц сокращается с 22 до 1.

Внутри АО «Росэлектроника» создаётся несколько дивизионов: «Москва-СВЧ»,

НИИ «Гириконд»	РНИИ «Электронстандарт»	«АлЗаС»	ГЗ «Пульсар»	НИИЭМП	НПП «Исток»	НИИ «Сапфир»	ОПЗ им. Козицкого	ОНИИП
НИИ ГРП «Плазма»	НИИ «Феррит-Домен»	«Разряд»	НЗПП с ОКБ	НПП «Циклон-Тест»	СКТБ РТ	НИИ ПС	ОмПО «Иртыш»	«Супертел ДАЛС»
НИИМЭТ	НИИТОП	ВО «Радиоэкспорт»	НПП «Пульсар»	НПП «Инжект»	НПП «Контакт»	КЭМЗ	«Телемеханика»	НИИ телевидения
РЗМКП	«Оптрон»	«Германий»	НИИВТ им. Векшинского	«Октава»	НИПП	НИИЭП	КЗРП	«Электрон-Оптроник»
ЦНИИАГ	«Мосэлектронпроект»	«Литий-Элемент»	НПП «Торий»	НПП «Связь»	Псковский завод АДС	НПП «Кант»	ВО «Машприборинторг»	ФССМУ
ТД «РОСЭЛ»	«Логика»	Концерн «Орион»	НПП «Салют»	НИИПТ «Растр»	ИРПА им. Попова	СКБ ВТ	НТЦСНТ «Интернавигация»	«Информакустика»
ЦНИИ «Электрон»	«РЭ Комплексные системы»	«Завод Метеор»	НИИ «Платан»	НИИ «СВТ»	ЦКБ РМ	Концерн «Сириус»	«Петрокомета»	«Гран»
ЦНИИ «Циклон»	«Светлана»	«Омега»	НПП «Алмаз»	БСКБ «Восток»	ЦНИИ «Техномаш»	«Барнаульский радиозавод»	АЗС	СПКБ СУ
«Ангстрем»	«Светлана-Рост»	НЗПП	НПП «Восток»	РЗМ-технологии	НИИ радиокомпонентов	«Завод радиоаппаратуры»	«РТ-Интеграция»	НИЦ «Кристалл»
«Ангстрем-М»	ГДС «Электрон»	Завод «Марс»	НИИМА «Прогресс»	ЦКБ «Дейтон»	НИИ ВЦ «Контакт»	НИПС	«Радиозавод»	КБПМ
«РКСС»	НЗР «Оксид»	ЗПП	«Спецмагнит»	«Саратовэлектронпроект»	ВО «Электроннинторг»	НИИСС «Интеграл»	КЗТА	«Топаз»
«НТС»	НИИЭМ	ИТТП	НПП ТП «ОСТЕРМ СПБ»	НИИЭИ	НПЦ «Ригель»	НПО «Бином»	КБ «Икар»	«Росэлектроника»

Структура АО «Росэлектроника» до реструктуризации

«Сертификация», «Материалы», «Чипдевайс» и «Росэл-Элементы». Помимо этого, в структуре появится отдельная компания, реализующая избыточное и непрофильное имущество, которое высвобождается в ходе реструктуризации холдинга.

Что касается финансовых показателей для этой интегрированной структуры, то если консолидированная выручка объединяемых предприятий за 2015 год составляет 14,3 млрд руб., а ожидаемая в 2016 г. – 15,9 млрд руб., то целевой показатель 2020 года установлен на уровне свыше 23 млрд руб. Эта планка выглядит достаточно амбициозно, особенно если учесть, что для наращивания доли гражданской продукции предприятиям необходимо нарабатывать новый для большинства из них опыт работы на открытом рынке. Для решения этой задачи холдинг стремится к привлечению соответствующих кадров, освоению современных управленческих и маркетинговых компетенций, внедрению новых бизнес-процессов.

Вторая интегрированная структура «Фрязино-СВЧ» формируется на базе всемирно известного производственного предприятия «НПП „Исток“ им. Шокина», флагмана отечественной радиоэлектроники. Входящие в новую структуру предприятия расположены в подмосковном Фрязино и давно взаимодействуют друг с другом. Особое положение среди них занимает ЦНИИ «Циклон» – предприятие, занятое в области оптоэлектроники. Предполагается, что его работа в составе интегрированной структуры «Фрязино-СВЧ» будет способствовать разработке востребованных комплексных устройств мониторинга, совместно использующих принципы СВЧ-излучения и тепловизионные технологии для получения максимально полной информации об окружающей среде.

Третий кластер реструктурированного холдинга – «Поволжье-СВЧ» на базе известного Саратовского предприятия НПП «Алмаз». В него вошли такие предприятия, как НПП «Контакт», «Саратовэлектронпроект», ЦНИИ Автоматики и гидравлики, а также Нижегородский НПП «Салют». Цель объединения этих активов – синергетическое повышение эффективности работы предприятий. В частности, наличие внутренней конкуренции между «Алмазом» и «Салютом» долгое время приводило к нерациональному расходованию ресурсов холдинга. Однако, проведённый в ходе реструктуризации анализ показал, что работая солидарно эти предприятия способны предложить рынку очень серьёзные продукты.

Следующий кластер получил название «Электроника-Сибирь». Известный в стране Новосибирский Завод полупроводниковых приборов с ОКБ (НЗПП с ОКБ) объединяет компании, которые находятся в Томске и в Новосибирске. Также в четвёртую интегрированную структуру холдинга входит Нальчикский завод полупроводниковых приборов.

Пятая интегрированная структура – «Электронные компоненты», безусловно, наиболее сложная с точки зрения критичности для импортозамещения и, вместе с тем, нереализованного потенциала развития. В этот кластер, сформированный на базе НИИ «Гириконд», вошли предприятия, производящие пассивные электронные компоненты. К сожалению, несмотря на неизменную востребованность этой

Реструктуризация АО «Росэлектроника»

Интегрированная структура	АО «Росэлектроника»	Фрязино-СВЧ	Поволжье-СВЧ	Электроника-Сибирь	Электронные компоненты	Специальная связь	Отображение информации (СОИ)
Головное предприятие	АО «Росэлектроника»	АО «НПП «Исток» им. Шокина»	АО «НПП «Алмаз»	АО «НЗПП с ОКБ» интегральные микросхемы	АО «НИИ «Гириконд» (100% АО «РОСЭЛ»)	АО «ОНИИП» радиоэлектронные устройства	АО «НИИТ» телевизионная и оптико-электронная техника
Головной офис	Москва	Фрязино (Московская область)	Саратов	Новосибирск	Санкт-Петербург	Омск	Санкт-Петербург
Общий объём выручки в 2015 г., млрд руб.	14,3	13,5	4	2,7	2,8	7,3	2,1
Прогноз общего объёма выручки в 2016 г., млрд руб.	15,9	15,3	4,3	2,9	2,9	7,5	2,6
Целевой показатель общего объёма выручки в 2020 г., млрд руб.	23,4	22,6	6,3	4,3	4,3	11,1	3,8
Предприятия и их специализация	**МОСКВА-СВЧ** • АО «НПП «ТОРИЙ» – сверхмощные микроволновые электровакуумные приборы • Бизнес АО «НИИВТ им. С.А. Векшинского» – вакуумные приборы • ОАО «НПП «Пульсар» – твердотельная СВЧ • АО «ГЗ «Пульсар» – ВЧ- и СВЧ-транзисторы • Бизнес АО «Оптрон» – диоды СВЧ • ЧИП-ДЕВАЙС • АО «СКБ ВТ» – микропроцессорные системы контроля и управления • АО «НИИМА «Прогресс» – дизайн-центр • Бизнес АО «Интернавигация» – антенны (ГНСС) **СЕРТИФИКАЦИЯ** • АО «РНИИ «Электронстандарт» – стандартизация, сертификация • АО «ЦКБ «Дейтон» – стандартизация, сертификация • АО «НПП «Циклон-тест» – сертификация • ОАО «НИИВЦ «Контакт» (размещение бизнеса «Электронстандарт») **МАТЕРИАЛЫ** • АО «Феррит-Домен» – ферриты • Бизнес АО «Спецмагнит» – магниты и магнитные элементы • АО «Германий» – полупроводниковые материалы • АО «ЦКБ РМ» – радиоматериалы специального назначения • ОАО «НИИЭМ» – специальные полимерные материалы **РОСЭЛ ЭЛЕМЕНТЫ** • АО «РЗМКП» – герконы • АО «Завод «Марс» – корпуса • Бизнес АО «ЦНИТИ «Техномаш» – материалы, диоды СВЧ • АО «ЗПП» – корпуса, вывода, рамки **УПРАВЛЕНИЕ ИМУЩЕСТВОМ** • РОСЭЛ ЭСТЕЙТ	• Бизнес АО «НИИ «Платан» – специальные электронно-лучевые приборы (экраны) • Бизнес ОАО «ЦНИИ «Циклон» – оптические приборы, полупроводниковые элементы • АО «ВО «Электронинторг» – поставка оборудования, материалов • Имущество АО «НИИ Платан» с заводом при НИИ» • АО «ФССМУ» – аренда	• ОАО «НПП «Салют» – электровакуумные СВЧ-приборы • АО «ЦНИИАГ» – оборудование для контроля параметров радиоэлектронных приборов • АО «НПП «Контакт» – мощные вакуумные приборы • ОАО «Саратов-электронпроект» – проектный институт	• АО «НПП «Восток» – микроэлектроника • АО «НИИПП» – полупроводниковые приборы • АО «НЗПП» – интегральные микросхемы, транзисторы • Бизнес АО «НЗР «Оксид» – конденсаторы • АО «Омега» – микрофильмы (хранение), аренда	• ОАО «НИИЭМП» – электронные компоненты • ОАО «НПО «Бином» – резисторы • ОАО «АЗС» – резисторы, включая реостаты и потенциометры • АО «Литий-Элемент» – литий-ионные аккумуляторы • АО «НИИЭИ» – электроугольные и металлокерамические изделия и источники тока • АО «СКТБ РТ» – электромагнитные реле • Бизнес АО «КБ «Икар» – резисторы • АО «НПЦ «Ригель» – литий-ионные аккумуляторы	• АО «ОмПО «Иртыш» – специальные средства связи • АО «ОПЗ им. Козицкого» – сборка • АО «НПП «Связь» – радиолокационная и радионавигационная аппаратура • АО «НПП «Кант» – узлы связи • АО «Информакустика» – системы обеспечения безопасности информации • АО «Барнаульский радиозавод» – радиосвязь • АО «БСКБ «Восток» – специальная радиоэлектронная аппаратура • АО «ПЗАДС» – аппаратура связи • АО «Октава» – аппаратура связи (шлемофоны) • АО «НИИ СВТ» – системы обеспечения безопасности информации • ОАО «Телемеханика» – приборы и аппаратура автоматического регулирования и управления	• ОАО «ЦНИИ «Электрон» – фотоэлектронные приборы и устройства • АО «НИИПТ «Растр» – телевизионная аппаратура для специальных целей • АО «Электрон-Оптроник» – услуги ОАО «ЦНИИ «Электрон» по ионному легированию • АО «Плазма» – плазменные панели и мониторы • АО «СПКБ СУ» – разработка программного обеспечения в рамках тематики АО «НИИТ»

продукции, инвестиций в производство пассивной ЭКБ долгое время практически не было, что привело к заметному технологическому отставанию в этой области. Чтобы в минимальные сроки компенсировать это отставание, руководство холдинга намерено направлять в кластер «Электронные компоненты» значительную часть средств от реализации непрофильной и избыточной недвижимости холдинга. Новая интегрированная структура будет специализироваться на производстве резисторов, потенциометров, элементов питания, электромагнитных реле и т.п.

Очень интересный кластер, ориентированный на производство оборудования спецсвязи, формируется на базе Омского НИИ Приборостроения. Этот институт имеет устойчивые финансовые показатели, большие проекты в рамках Гособоронзаказа, а также уже сегодня занимает заметные позиции на гражданском рынке. Интегрированная структура «Специальная связь» объединяет разнородные, но гармонично дополняющие друг друга активы. Кроме предприятий, исторически задействованных в кооперации с ОНИИП, в кластер вошли московское НПП «Кант», тульское НПП «Связь» и петербургское предприятие «Информакустика», для которых начало сотрудничества с ОНИИП становится новым вектором перспективного развития. Шестой кластер Росэлектроники стал самым сложным с географической точки зрения, поскольку объединил предприятия из шести регионов.

И наконец, седьмая интегрированная структура – «Системы отображения информации». Практически все собранные в рамках этого кластера предприятия расположены в Санкт-Петербурге (за исключением компании «Плазма», которая находится в Рязани). Головное предприятие кластера – НИИ Телевидения, у которого есть конкретные и очень перспективные планы по выходу на гражданские рынки с новыми продуктами к 2018 году.

Итак, после реструктуризации, которая завершится к концу 2016 года, Росэлектроника будет состоять из семи интегрированных структур – объединённых предприятий, которые станут полноценными участниками рынка.

Перед обновлённым холдингом встанут новые задачи. Первая – это изменение системы управления, которое началось уже сегодня. К концу года стала заметна экономия ресурсов в результате консолидации таких функций, как бухучёт, корпоративное управление и др. в головных предприятиях кластеров. По предварительным подсчётам, это позволит снизить издержки до 25%.

Вторая задача связана с кадровой политикой холдинга. В ходе реструктуризации был проведён общий анализ кадрового состава предприятий холдинга, который выявил некоторый «демографический разрыв» в виде нехватки персонала в возрасте 40–45 лет. Основные возрастные группы на предприятиях – сотрудники так называемого предпенсионного возраста и молодые специалисты 23–27 лет. Поэтому в ближайшие 4–5 лет необходимо подготовить определённый кадровый резерв, путём передачи опыта от старшего поколения специалистов младшему. При этом для обучения молодых специалистов в области технологического развития и технической политики иногда приходится привлекать даже тех, кто уже вышел на заслуженный отдых.

В целом, ожидаемые результаты реструктуризации Росэлектроники охватывают самые разные аспекты деятельности холдинга. Это и объединение научно-производственного потенциала предприятий, и унификация процессов разработки и производства, и технико-технологическая модернизация, и увеличение количества производимых изделий, и повышение, как следствие, инвестиционной привлекательности Росэлектроники. По всем целям существуют количественные плановые показатели на 2017 и 2018 годы, одобренные советом директоров холдинга.

С начала 2016 года в холдинге проводится большая работа по технологическому контролю активов. Тщательно изучаются имеющиеся производственные возможности, которые сопоставляются с существующими рыночными потребностями. В результате такого сопоставления в ряде случаев выявляются недостающие активы, компетенции, продукты и т.п. Наиболее целесообразным решением этих проблем руководство холдинга видит приобретение новых активов и привлечение в холдинг новых компаний. С этой целью в Росэлектронике разработана новая система мотивации для присоединяющихся коллективов. Кроме того, в холдинг привлекаются опытные специалисты в области маркетинга.

Особое внимание руководство обновляющегося холдинга уделяет тематике исследований и разработок – важнейшим аспектам высокотехнологичной электронной отрасли, особенно в части создания центров компетенции. При этом Росэлектроника стремится сформировать цельную R&D-программу, которая охватила бы не только уровень электронной компонентной базы, но и уровень готовых электронных узлов и оборудования, а также уровень систем управления. Запланированная R&D-программа холдинга заключается в формировании постоянно расширяющейся номенклатуры перспективных компонентов и генерации на её основе различных продуктовых концепций и автоматизированных систем управления. Для реализации этого плана создаётся особая инвестиционная программа по формуле «1,5% от выручки», – около 7,5 млрд руб. в год.

В планах холдинга – создание восьмой интегрированной структуры «Системы управления» на базе Пензенского радиозавода, который занимает среди предприятий Росэлектроники особое положение. Предприятие выпускает очень востребованную высокотехнологичную готовую продукцию и имеет стабильно высокие финансовые показатели. При этом в ходе реструктуризации выяснилось, что других активов, которые могли бы войти в кластер по системам управления, внутри холдинга нет. Поэтому в ближайшее время Росэлектроника намерена начать на рынке поиск компаний, которые могли бы войти в эту интегрированную структуру, дополнив компетенции Пензенского радиозавода.

Одновременно с реструктуризацией Росэлектроника реализует процесс ребрендинга, цель которого – модернизировать позиционирование холдинга в глазах клиентов, акционеров, участников рынка, общества и государства, а также создать свежее внутреннее восприятие Росэлектроники как компании, полностью обновляющей свою деятельность и ищущей новые пути развития. Обновлённый бренд холдинга будет представлен в начале 2017 года, а к середине года будет обновлён корпоративный вебсайт.

Материал подготовила
Любовь Бабушкина