



# «ИННОВАЦИИ „СВЕТЛАНЕ“ НУЖНЫ НЕ „ДЛЯ ГАЛОЧКИ“»

НОВЫЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «СВЕТЛАНА» ИГОРЬ КОЗЛОВ В БЕСЕДЕ С КОРРЕСПОНДЕНТОМ ВГ МАКСИМОМ СУХАРНИКОВЫМ ПОБЕСЕДОВАЛ О ПРОБЛЕМАХ, КОТОРЫЕ СЕЙЧАС СТОЯТ ПЕРЕД ОТЕЧЕСТВЕННОЙ РАДИОЭЛЕКТРОНИКОЙ, А ТАКЖЕ О ТОМ, КАК ОДНО ИЗ СТАРЕЙШИХ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭТОЙ СФЕРЫ ПЛАНИРУЕТ ИХ РЕШАТЬ И СКОЛЬКО МИЛЛИАРДОВ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ БУДЕТ НАПРАВЛЕНО НА ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ.

**BUSINESS GUIDE:** Ваше избрание председателем совета директоров ПАО «Светлана» состоялось в этом году. Чья это была инициатива?

**ИГОРЬ КОЗЛОВ:** Такое предложение мне сделал Андрей Березин, председатель правления инвестиционной компании «Евроинвест», являющейся одним из акционеров ПАО «Светлана». Наше знакомство состоялось еще во время моего руководства «Росэлектроникой» (на тот момент ПАО «Светлана» еще входило в состав этого холдинга). Однако мы продолжили взаимодействовать и после того, как в 2018 году государство вышло из состава акционеров и предприятие стало полностью частным.

И когда Андрей Березин сформулировал задачу вывести «Светлану» на новую ступень развития, сделав ставку на обновление кадрового состава и внедрение инновационных разработок, способных конкурировать не только в России, но и за рубежом, предложив мне возглавить этот процесс в статусе председателя совета, то я, конечно, согласился.

Я считаю, что это, конечно, не простая, но вместе с тем амбициозная задача, которая по плечу и акционерам, и топ-менеджменту «Светланы».

**BG:** Сегодня российская электроника переживает не самые лучшие времена. Какие ключевые проблемы и вызовы в этой сфере вы видите?

**И. К.:** Стоит честно признать, что за последние три десятка лет отечественная электронная промышленность утратила свои позиции, причем не только на внешних рынках, но даже и на внутреннем. Сегодня на большинстве предприятий из-за старения инженерных и научных кадров практически не осталось людей, способных говорить о какой-то внятной стратегии и технологической политике. Экспертов, способных видеть за горизонт в десять лет, остаются считанные единицы. К сожалению, даже у той молодежи, которая в последние годы активно интересуется и инженерным делом, и электроникой в частности, у молодежи, которая идет в профильные технические вузы, все же не хватает навыков, которые можно получить только на производстве. Так что к наставничеству над молодежью будем привлекать тех ветеранов, которые еще готовы делиться своим опытом и навыками. И в обновление и восстановление кадрового потенциала будут направляться существенные инвестиции.

**BG:** Сейчас много говорится об инновациях и импортозамещении. А что вы вкладываете в эти понятия? Насколько эти тренды актуальны для «Светланы»?

**И. К.:** Вы абсолютно правы в том, что это актуальные темы. Но, к сожалению, для целого ряда предприятий они приобретают оттенок очередной кампанейщины. У нас на «Светлане» ситуация абсолютно противоположная. Как частному предприятию, ориентированному на повышение выручки и прибыли, инновации «Светлане» нужны не «для галочки». Акционеры и менеджмент компании прекрасно понимают, что без инновационных проектов и заделов в сфере R&D у предприятия просто нет перспектив.

Перед нами стоит очень сложная, но стратегически приоритетная задача — выйти на внешние рынки гражданской продукции. Очевидно, что внутрироссийский рынок очень мал, он никогда не даст той отдачи, которую можно получить на зарубежных масштабах. Но стоит честно признать: то, что сейчас в России называют «инновациями», за рубежом уже давно повседневные технологии. И чтобы успеть запрыгнуть в этот поезд, нам нужно очень постараться. Сейчас перед «Светланой» стоит задача минимум: подтянуться до общемировых инновационных трендов, заявив о своем потенциале. И уже следующим шагом должна стать работа по созданию и продвижению гражданской электронной продукции, которая бы по своим технико-экономическим характеристикам могла встать в уровень с мировыми аналогами. Тем самым мы получим перспективу для конкуренции на внешних рынках.

Бояться этого не стоит, поскольку там работают такие же инженеры и специалисты. И опыт нашего предприятия «Светлана-Рентген» как раз показывает, что успешно конкурировать там можно и должно. При этом нам придется серьезно нарастить свои компетенции именно в маркетинге и продажах. И в этом направлении мы также будем и растить молодые кадры, и, конечно, создавать альянсы с теми компаниями, которые успешно работают на экспорт.

**BG:** О каких инновационных проектах «Светланы» уже можно рассказать и какие инвестиции на них направят?

**И. К.:** В 2019 году стартовало сразу несколько проектов по выходу предприятий группы компаний на гражданские рынки. Важно отметить, что это не только дивер-

сификация, но и освоение конечной продукции на базе традиционных бизнес-направлений «Светланы».

Например, на базе дочернего предприятия «Светланы» — АО «С.Е.Д.-СПб» — создан инновационный отдел по освоению новых технологий аппаратостроения, таких как, в частности, разработка и изготовление высокочастотных генераторов, востребованных многим отраслями отечественной промышленности. В качестве ведущих сотрудников этого отдела нам удалось привлечь коллектив конструкторов и специалистов из петербургского ВНИИ ТВЧ (Токов высокой частоты) имени Волгодина.

Одной из первых разработок этого отдела станет создание двух установок мощностью 100 кВт для получения специальной высокотемпературной керамики для «Росатома». А также очень перспективная разработка по установке локальной очистки нефти от водяных примесей.

Кроме того, в сотрудничестве с Московским энергетическим институтом (МЭИ) идет проработка направления электронно-лучевых пушек.

До конца года планируется получить сертификацию по обслуживанию и эксплуатации медицинской техники, после чего группа компаний может полноценно выйти в направление дентальных мобильных рентгеновских аппаратов.

В части рентгеновских трубок «Светланой-Рентген» разработана полная линейка импортозамещающих трубок для всех типов флюорографов. Уверены, что у сервисных компаний, обслуживающих медицинскую диагностическую аппаратуру, произведенную за рубежом, эти трубки будут востребованы и по качеству, и по цене.

В целом на развитие инновационных направлений «Светланы» в ближайший год будет направлена сумма не менее 1 млрд рублей. А в дальнейшем рассчитываем, что она постоянно будет расти.

**BG:** А какая работа у «Светланы» в сфере импортозамещения?

**И. К.:** Работа ответственная. Ведь развитие инновационного гражданского направления для нас еще важно и потому, что за счет того же экспорта гражданской продукции мы сможем стабильно осуществлять инновационное развитие и в сфере государственного заказа, при этом не привлекая госфинансирования (которое с каждым годом снижается).

Позволю напомнить, что вся 130-летняя история «Светланы» связана с темой импортозамещения: в этом году мы отмечаем юбилей создания завода «Айваз» (преемником которого стала «Светлана»), на котором выпускались первые российские табачные машины и оружейные прицелы. И, конечно, первые русские лампы, от аббревиатуры которых — СВЕТовые ЛАмпы Накаливания — и родился бренд «СВЕТЛАНА».

И нужно отдать должное нынешним акционерам ПАО «Светлана», которые, помимо бизнеса, сохраняют государственный подход к стратегическим вопросам сохранения электронной безопасности страны. Понятно, что госзаказ — доход стабильный, но далеко не сверхмаржинальный. Но он выполнялся и будет выполняться, в том числе за счет внедрения импортозамещающих технологий. Мне отраднее осознавать, что акционеры придерживаются принципа, при котором, условно, газовый компрессор «Газпрома» удаленно никто не должен отключать без ведома самого «Газпрома». ■

**Игорь Козлов** родился в 1965 году в Ташкенте.

В 1987 году окончил Рижское высшее военное авиационное инженерное училище имени Алксниса. В 1999 году с отличием окончил Военно-воздушную инженерную академию имени профессора Жуковского. В 2006 году получил степень MBA бизнес-школы Эсслингенского университета, Германия. До 2003 года состоял на действительной военной службе в Вооруженных силах РФ, полковник запаса. С 2003 по 2010 год — топ-менеджер в ряде холдингов («Каскол», «Группа ЧТПЗ», «Уралсиб»). С 2010 года — вице-президент по управлению промышленными активами, активами в сфере высоких технологий и ОПК в АФК «Система». В 2012–2013 годах — управляющий партнер инвестиционной компании Glavros Investments, Ltd. В 2013 году назначен советником министра связи и массовых коммуникаций РФ. С 2015 года председатель совета директоров, в 2016–17 годах — генеральный директор АО «Росэлектроника». В настоящее время — совладелец и член советов директоров ряда производственных и энергетических компаний в России и за рубежом, а также председатель совета директоров ПАО «Светлана».