

# КАПИТАН «МИЛАНДРА»

*В этом году «Миландру» исполняется 20 лет. Немногие российские компании на рынке электроники, созданные в наше время, могут похвастать такой историей. Конечно, мы не могли обойти стороной подобное событие и заранее договорились об интервью с Михаилом Ильичем Павлюком — генеральным директором и владельцем компании (ему принадлежит контрольный пакет акций). Обычно в подобных материалах описывается славный путь компании, перечисляются достижения, рассказывается о планах на будущее. Однако, зная Михаила Павлюка, мы подозревали, что наше интервью выйдет за рамки привычной беседы.*

*Но действительность превзошла ожидания. Разговор шел, нарушая привычные шаблоны, без малого 5 часов! От классического варианта интервью «вопрос-ответ» ничего не осталось. По сути, наша беседа напомнила исповедь или мемуары. Но мемуары Михаилу Павлюку писать явно рано — судя по его энергии, он еще не сделал и половины того, что ему предназначено. В конце концов, было решено скомпоновать материал в хронологическом порядке, изрядно его сократив.*

*Читатель не найдет в интервью технических подробностей микросхем, выпускаемых компанией (об этом мы надеемся написать позже), да и юбилейный рассказ у нас получился необычный — больше не о компании, а о ее основателе Михаиле Павлюке. Но это логично, ведь он тоже человек необычный. А подобное притягивает подобное...*



## НАЧАЛО

Я родился 16 ноября 1966 г. в небольшом поселке на Западной Украине. Основным его отличием от многих таких же поселков было то, что в нем исстари добывалась соль, а в таких местах, как известно из мировой истории, кипела жизнь, развивались ремесла. Не был исключением и наш поселок — судя по рассказам, какие я слышал в детстве, в нем буквально витал дух предпринимательства.

Электроника в нашей семье началась с отца. В 1964 г. он окончил Донецкий политехнический институт, факультет «Автоматики и телемеханики». После окончания института работал на шахтах, в нефтяной промышленности и, наконец, оказался в Ивано-Франковском «Родоне», одном из центров советской микроэлектроники. В былое время там работало 10 тыс. человек. На заводе отец стал начальником лаборатории по ремонту измерительной техники.

У «Родона» были партнерские отношения с Московским институтом электронной техники (МИЭТ) — на заводе работали выпускники института. Я поступил в заочную физико-математическую школу МИЭТ, успешно закончил ее и после окончания средней школы поступил в МИЭТ. До сих пор помню впечатление, какое произвел на меня институт — большие, хорошо оборудованные учебные аудитории, спортзал,

да и сам Зеленоград. Все увиденное произвело на меня сильное впечатление, наполнило душу гордостью, желанием учиться, достичь многого в науке и сделать неплохую карьеру.

В ту пору МИЭТ давал практические знания, которые были нужны в производстве. Его выпускники имели своего рода знак качества. Практику я проходил в НИИ физических проблем. Меня сразу приняли там как своего, была доверительная атмосфера. Такую же мы стараемся поддерживать сейчас и в «Миландре».

В те времена в стране уже начались стремительные политические изменения, развал экономики. Часто политическим дискуссиям уделяли больше времени, чем работе... Но мне это было мало интересно, почти все время я уделял работе, спорту. Читал специализированные иностранные журналы, планировал эксперименты, разбирался в оборудовании. Таким образом, после окончания института я был уже практически сформировавшимся инженером. Моя дипломная работа называлась «Исследование качества подзатворных окислов с точки зрения пробоя и радиационной стойкости».

## СТАНОВЛЕНИЕ

После окончания института в 1990 г. я остался работать в МИЭТе. Своей технологической базы у инсти-

тута не было, и меня командировали на «Ангстрем». Там я работал инженером-исследователем — разрабатывал маршруты изготовления транзисторов, микросхем, контролировал каждую технологическую операцию, проводил конечные измерения и сдавал изделия. В 1992 г. я поступил в аспирантуру, но окончить ее не удалось — не было финансирования на проведение исследований, инфляция обесценила аспирантскую стипендию, и прожить на нее стало невозможно.

У меня был план после окончания института поработать два года на родном «Родоне», вернуться в МИЭТ и защитить диссертацию. Но выполнить его в первоначальном виде не удалось. И все же в 1992 г. мои намерения работать с «Родоном» осуществились, правда, довольно-таки странным образом, — руководство предложило мне стать дилером завода по продаже его продукции на российском рынке. Это были и симпатичные телефоны «Элитон 201» и, конечно, интегральные микросхемы.

На то время, вместе с бывшими сотрудниками НИИ физических проблем мы уже создали ТОО «Промышленно-коммерческая компания Миландр». Название образовали от имен учредителей — Михаил, Лариса, Андрей. С должности Генерального директора и началась моя карьера. Компания была в твор-

ческом поиске — торговали чем придется, и предложение о сотрудничестве было очень кстати. Начали мы с того, что воспользовались услугами НИИ «Научный центр», и с его телетайпа разослали всем предприятиям электронной и радиопромышленности сообщение, что ТОО «ПКК Миландр» представляет интерес «Родона» в России и готово поставлять любую продукцию этого предприятия. Первый заказ пришел из Белгорода, и дело пошло. Но учредители недолго были вместе, и предприятие пришлось закрыть. А сотрудники вместе со мной образовали новую компанию — ЗАО «Миландр и Ко». Так, в 1993 г. состоялось рождение второго «Миландра», юбилей которого мы празднуем в этом году. Новыми учредителями компании стали Павлюк М.И., Тарасенко С.В., Асанов А.В., Строганов А.В. Новая компания взяла на себя все обязательства по поставке ЭКБ, по долгам и приобрела свою основную специализацию — поставку электронных компонентов.

Дела шли неплохо, и нам «Родон» отдал довольно-таки большой регион с конкретными потребителями, а со временем мы стали работать как склад для других украинских производителей микросхем. Мы стремились увеличить объемы продаж микросхем, но сразу оказались в невыгодном положении, т.к. россий-

ские дистрибьюторы, которые в то время начали активно развиваться, распродают неликвиды, достававшиеся им за копейки, а мы продавали вновь произведенную продукцию, которая в условиях тогдашней инфляции не могла стоить дешево.

Постепенно мы начали налаживать и поставку комплектующих для производства ИМС из России в Украину. Например, «Родону» нужны были корпуса микросхем, и мы установили контакты с заводами в Торжке, Йошкар-Оле, а заодно стали дилерами этих предприятий.

Мы не ограничивались микросхемами — продавали холодильники, пылесосы и т.д., которые получали по бартеру. Но это было попутное направление, которому мы не придавали серьезного значения.

«Миландр» быстро рос на дистрибуции. Я уже строил планы достичь в 1997 г. оборота примерно в 100 млн руб. (более 16 млн долл.). Мы даже купили часть акций «Родона», и я готов был стать директором этого завода. Но политическая и экономическая ситуация в Украине изменилась. Из-за дряг все разрушилось. Мне пришлось продать все украинские активы — вести дела там стало невозможно.

К тому моменту в «Миландре» образовались два основных направления — поставка ИМС с приемкой «5» для военной промышленности и микро-

схемы для автомобильной электроники. Первое направление приносило основной доход, а второе было перспективным, но в его рамках мы начали поставлять также микросхемы дальнего зарубежья. Мир внутри компании длился недолго, и в 1996 г. начался разлад. У англичан есть хорошая поговорка: «Деньги хороший слуга, но плохой менеджер». Сработала она и на этот раз. Пока основной доход приносили украинские предприятия, проблем не возникало. Мы поровну делили прибыль — даже у учредителей зарплаты были одинаковые. Мне казалось, что так правильно, и мое мнение не оспаривалось. Но когда доля автомобильной электроники стала превалировать в доходе, Андрей Асанов, который возглавлял это направление, заговорил о несправедливости равного распределения доходов. У него возник конфликт с третьим учредителем — Сергеем Тарасенко.

В статье одного канадского миллионера украинского происхождения говорится, что в начале существования компании бизнес всегда делится поровну, как правило, между хорошими друзьями, а потом из них выделяется лидер, который консолидирует контрольный пакет акций, ломает сложившийся порядок, и компания начинает развиваться. Мне тогда казалось, что подобная метаморфоза необязательна и возможен иной путь развития компании. Хотелось создать механизм абсолютной справедливости — кроме учредителей есть и сотрудники, которым тоже нужны деньги! Я ошибался.

В 1997 г. Андрей Асанов организовал новую компанию «Микро ЭМ(иландр)». Он посчитал, что поставка микросхем для военной промышленности бесперспективна и ставку надо делать на гражданскую продукцию. Как оказалось, он был прав лишь отчасти — действительно, следовало уделять больше внимания гражданской продукции, но ни в коем случае нельзя было отказываться от работы с военной промышленностью. Если бы он не ушел, мы были бы сильнее. К сожалению, тогда он погнался за сиюминутной выгодой, не захотев увидеть перспективу.

Когда он уходил, мы договорились, что он предложит уйти с ним лишь тем, кто работал в его группе, но он нарушил эту договоренность. С ним ушло пять сотрудников, а работало в ту пору в «Миландре» немногим более 25. Наше расставание вышло безрадостным. И тем не менее Андрей Асанов внес немало в развитие компании, а меня эта история многому научила. Мы не стали врагами и нормально общаемся, а в сегодняшнем «Микро ЭМ» я вижу много

## МОТИВАЦИЯ

В 1998 г., когда дела шли не лучшим образом, одна из зарубежных компаний решила открыть свое представительство в Москве. Знакомые порекомендовали меня в качестве директора представительства. Я никогда не забуду то чувство унижения, которое испытал на собеседовании с представителем той компании. Со мной обращались пренебрежительно, как с человеком второго сорта. Тогда я решил, что сделаю все возможное, чтобы никогда впредь ни я, ни мои дети не оказались в положении просителя.

## ЧТО ПОСЕЕШЬ, ТО И ПОЖНЕШЬ

У меня не раз происходили разрывы и ссоры с бывшими соучредителями, с теми, кого я считал своими друзьями или, по крайней мере, хорошими знакомыми. Часто это происходило из-за денег, из-за дележа активов. Я увидел, как деньги могут рвать отношения — они разлучают друзей и супругов, делают несчастными семьи, приводят к болезням близких и даже к смерти. В какой-то момент я даже стал бояться привлекать в бизнес своих знакомых. Я боялся разрывов отношений, конфликтов из-за денег, катастрофических последствий этих неурядиц. Я много переживал, размышлял об этом. Потом понял, что надо просто соблюдать те самые 10 христианских заповедей и больше ничего не требуется. Из какой-то книги взял на вооружение принцип «Измена жене — измена Родине» и стал привлекать на работу людей со схожим мировоззрением. Даже стал требовать от них хотя бы частичного соблюдения этих заповедей. Все оказалось просто — что посеешь, то и пожнешь сторицей!

## ОБ ОБРАЗОВАНИИ

Когда учился в бизнес-школе, понял, что наша система образования предметно ориентирована, а ей надо быть объектно-ориентированной. Поясню на примере строителей. Студента в институте учат сопромату, свойствам бетона, рассказывают все о межэтажных перекрытиях, водопроводных трубах и т.д. Окончив институт, студент знает многое обо всех составляющих дома. Но когда ему надо построить дом из этих составляющих, он не может этого сделать — не знает, как сложить их друг с другом. Приходится его доучивать, рассказывать о том, для чего нужны знания, которые он приобрел в институте, и как их использовать. Мне было проще: узнав на лекциях в бизнес-школе что-то новое, я тут же применял знание в «Миландре». Но студенты лишены такой возможности, у них нет еще жизненного опыта.

## О ДЕТЯХ

Сколько бы ни заработал человек, чего бы он ни добился, все это впустую, если у него нет взаимопонимания с детьми. Мы с женой уделяем много времени детям. У нас их трое. Я научил их тому, что умею сам, пытаюсь дать им что-то новое, что мне кажется важным: книги, языки, музыкальная школа, спорт. Был у нас и набор «Юный электрик»: мы сидели, заряжали-разряжали конденсаторы. Мы даже косим траву с сыном, когда приезжаем летом в Украину к моим родителям. Знание, умение и уважение к крестьянскому труду избавляет от страха умереть с голоду, укрепляет почву под ногами и дает силы творить.

того в системе отношений, что было в старом «Миландре».

В то предкризисное время в российской экономике одним из популярных финансовых инструментов были ГКО (государственные краткосрочные обязательства). Мы достаточно успешно с ними работали, т.к. госпредприятия тогда старались рассчитываться только ими. Поначалу все шло удачно, хотя счета предприятий оборонной промышленности замораживались в конце года, и вновь операции по ним можно было проводить лишь в феврал-марте следующего года. Но вот наступил 1998 г. Зимой того года мне предлагали выкупить активы за 50% стоимости (около 1 млн долл.), но я отказался. Как оказалось, зря — их заморозили, а позже, во время августовского кризиса, я смог получить лишь малую их часть.

Когда начался тот злополучный кризис 1998 г., нам пришлось заметно снизить зарплаты сотрудникам — примерно с 1 тыс.<sup>1</sup> до 200 долл. Сотрудники стали увольняться в поисках лучшей зарплаты. Другие начали организовывать свои фирмы совместно с некоторыми сотрудниками заводов потребителей. В то же время с нашего склада была похищена продукция на приличную сумму. Это было подобно шторму: корабль трясло, что-то ломалось и отваливалось, а штурвал надо было держать, перестраивать, нанимать новых сотрудников, устанавливать новые связи, удерживать всеми силами старые... Одно можно сказать, опираясь на факты: все, кто так себя повел, в итоге проиграли. Позже, в 2004 г., когда один из наших бывших сотрудников был серьезно болен, он попросил меня о встрече. Мы сидели в машине, и он оправдывался, пытался мне, а скорее всего, самому себе доказать, что по-другому нельзя было поступить. Грустное было зрелище — даже на пороге смерти людям очень трудно раскаться.

Надо было что-то предпринимать, чтобы пережить кризис, и мы решили попробовать свои силы в розничной торговле. Вскоре в этом направлении назрела схожая ситуация с той, которая привела к расколу «Миландра», но на этот раз я не стал повторять прежних ошибок. Я уже не ждал, что ситуация стабилизируется сама по себе, и уволил директора супермаркета. Такое жесткое решение оказалось самым верным. И хотя пришлось пережить неприятные моменты, положение выправилось.

Надо сказать, что печальный опыт с «Миландром» еще не раз пригож-

дался мне в жизни. Например, когда в инвестиционной компании, где нам принадлежали 75% акций, начались конфликты, я уже понимал, чем все это кончится, и забрал вложенные средства, не пытаясь спасти компанию. Тогда все обошлось для нас относительно благополучно.

В том же 1998 г. к нам на работу пришел Василий Игнатьевич Басс, бывший заместитель главного конструктора «Ангстрема», где он занимался разработкой радиационно-стойких микросхем. К тому времени у него была своя небольшая фирма, которая по заказу «Ангстрема» занималась разработкой. Но у «Ангстрема» прекратилось финансирование, и работы пришлось свернуть. Придя к нам, Басс предложил заняться проектированием заказных микросхем и оказывать фаундри-услуги.

Его предложение мне показалось тогда неразумным, и я отказался от него, но т.к. он отлично разбирался в электронике, я предложил ему заняться продажами. Работа с ним дала мне довольно много. Басс рассказывал о фабах, об особенностях фаундри, и в какой-то момент я понял, что нам стоит заняться разработкой и производством микросхем. Я предложил Бассу разработать микросхему АОН на базе популярного в то время процессорного ядра хх51. И тут начались сюрпризы. Не вдаваясь в подробности, скажу, что он не решился взяться за разработку. Производство опытной партии обошлось бы нам примерно в 50 тыс. долл.

Так или иначе, но пережив череду расколов, мы начали постепенно подниматься. Что-то оставалось на складе, какие-то деньги приносил супермаркет. И, конечно, меня очень выручило доброе отношение директоров предприятий, потреблявших нашу продукцию, и дружественные отношения с ОАО «НИИМЭ» и завод «Микрон» (Генеральный директор — Щербakov Николай Александрович), ОАО «Восход» (г. Калуга, Генеральный директор — Лейковский Константин Константинович). Я думаю, что благодаря этим директорам и Почивалову Юрию Степановичу, Генеральному директору ФГУП «Электроприбор» (г. Пенза), компания «Миландр» устояла. Потом мне пришлось отдавать им долги, но это было приятно.

Наладились продажи, у нас установились деловые связи и хорошие отношения с МО РФ и со многими другими компаниями, куда мы поставляли компоненты. Но в 2002 г. уже второй «Миландр» оказался на грани

раскола. Сотрудники, которым я доверял и делегировал ряд полномочий, стали воровать — переводили клиентов на домашние телефоны, довольно откровенно перестали выполнять мои распоряжения, если они им казались невыгодными. Некоторые из этих сотрудников были со мной с начала основания первого «Миландра», когда мне было 26 лет. Наверное, они не могли воспринимать меня в качестве начальника, владельца компании. Возможно, из-за этого и возникла такая ситуация.

Так или иначе, но в этот раз я не колебался — из 20 сотрудников я оставил только пятерых. Тогда же я принял окончательное решение — контрольный пакет акций будет у меня. Вторым компаньоном остался Строганов Александр Владимирович, который взял на себя управление финансами. Так и состоялось рождение третьего «Миландра». Это физически, а духовно «Миландр» с того времени (22 апреля 2002 г.) четко встал на позиции христианских заповедей, и сегодня для нас, в первую очередь, важны добродетели человека, а на втором месте — профессионализм.

### ТРЕТИЙ «МИЛАНДР»

В 2002 г. Правительство РФ приняло постановление о развитии российской микроэлектроники. Начала восстанавливаться старая система инвестиций государства в НИР и ОКР, у частных компаний появилась возможность участвовать в выполнении этих заказов при условии создания соответствующей системы качества. Эти события заставили меня окончательно решиться на создание своего дизайн-центра. И я предложил Василию Игнатьевичу Бассу стать руководителем этого центра, получив 10% акций компании. Он согласился.

Мы поехали в МО РФ, заявили там о своих намерениях, получили поддержку. И вдруг на обратном пути, когда мы уже приехали в Зеленоград, Басс отказался, мотивировав отказ тем, что, дескать, «Ангстрем» в свое время с подобной задачей справлялся с трудом, несмотря на многомиллионные вложения и многочисленный штат инженеров, а значит, и мы не сможем.

После этого заявления наше дальнейшее сотрудничество показалось мне невозможным, и мы расстались с Василием Игнатьевичем. Он продолжил продавать микросхемы, а я стал спешно искать начальника дизайн-центра. Даже предлагал двухкомнатную квартиру кандидатам на эту

<sup>1</sup> Напомним, что перед кризисом 1998 г. зарплата в 1 тыс. долл. считалась весьма привлекательной и похвастать таким доходом могли очень немногие инженеры. *Прим. ред.*

должность. Наконец, я нашел, кого искал. Им оказался молодой кандидат наук Новоселов Алексей, который привел с собой еще двух инженеров. Так родился наш дизайн-центр. Сегодня Алексей Юрьевич — директор по маркетингу «Миландра», в его задачу входит продвижение на рынок продукции, разработанной нашим предприятием.

Постепенно мы получили все сертификаты на право разработки и производства ЭКБ для МО. Тем временем к нам приезжали из министерства и сертифицировали наши рабочие места. В МО РФ нас включили в список предприятий, которые могут разрабатывать электронику для нужд оборонной промышленности. С этого момента началось развитие «Миландра» как компании-разработчика и производителя микросхем. Благодаря тем, теперь уже далеким событиям 2002 г., началось формирование сегодняшнего «Миландра».

Накопленный опыт помог избежать кризисов, о которых я уже рассказал. И все же путь, по которому мы шли, отнюдь не был усыпан розами, всякое случалось. Невозможно в формате интервью поведать обо всем, но о некоторых событиях невозможно не рассказать, пусть и вкратце.

Первое из таких событий — приход в «Миландр» Михаила Какоулина, нынешнего руководителя нашего дизайн-центра. В свое время он проработал полтора года в Дрезденском дизайн-центре (Германия), а потом вернулся директором дизайн-центра на «Микрон». В начале 2003 г. он сказал мне, что хочет перейти на работу в стартап, во вновь организованный ДЦ компании «Миландр». В подобного рода обращении не было ничего странного — у нас в Зеленограде круг хороших специалистов довольно узок, да и все руководители неплохо знают друг друга.

Я понимал, что если возьму его, то наживу врагов в «Микроне», и несколько раз отказывал Михаилу. Но Михаил оказался очень настойчивым. После того как он сообщил, что уволился с предприятия, мне ничего не оставалось делать, как принять его на работу.

Формат интервью не позволяет во всех подробностях рассказать, какой прессинг я испытал. Не хочу упоминать и фамилии действующих лиц. Скажу лишь, что меня обвиняли во всех смертных грехах. Руководитель ОАО «НИИМЭ» и «Микрон» описывал «Миландр» как спрута, который опутал «Микрон» и высосал из него лучшие кадры.

Кончилось все довольно неожиданно — в 2004 г. мне предложили перейти в... «Микрон» на должность первого заместителя генерального директора по развитию. Я принял это предложение. Фактически это была жертва с моей стороны. Но она решила как минимум пару важных проблем: прекратилась травля «Миландра», и сохранился трехлетний договор с «Микроном» объемом почти в 1 млн долл. на разработку. Это было очень важно для нас, т.к. развитие требовало постоянных и непрерывных инвестиций в сотрудников, помещения и оборудование. Можно сказать, только в 2013 г. мы достигли того уровня дохода, который позволяет нам спокойно развиваться.

С другой стороны, своих продуктов у нас тогда еще не было, а дистрибуторский бизнес «Миландра» был уже достаточно налажен. Я проработал в «Микроне» девять месяцев и ушел оттуда практически одновременно с появлением нынешнего директора, Геннадия Николаевича Красникова. У меня с ним сохранились очень хорошие отношения, но работа в «Микроне» отнимала все силы, а мне уже было пора возвращаться в «Миландр».

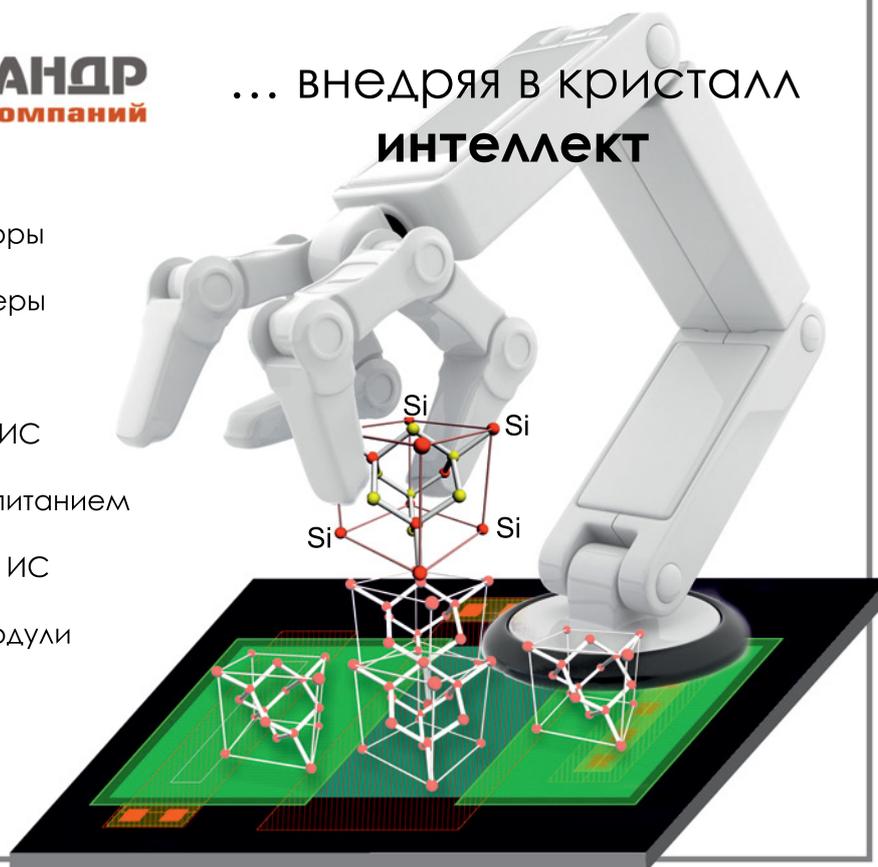
Второе событие, о котором хочется рассказать в двух словах, стала учеба в



## ... внедряя в кристалл ИНТЕЛЛЕКТ

- ▲ Микропроцессоры
- ▲ Микроконтроллеры
- ▲ ИС памяти
- ▲ Интерфейсные ИС
- ▲ ИС управления питанием
- ▲ Радиочастотные ИС
- ▲ Электронные модули

[www.milandr.ru](http://www.milandr.ru)



бизнес-школе. Я поступил туда в 2002 г., когда почувствовал, что мне не хватает знаний. В то время туда попасть было не просто — конкурс при поступлении был примерно три человека на место. Когда я впервые вошел в аудиторию, у меня было такое ощущение, что достаточно зажечь спичку и все вспыхнет — такова была энергетика зала, состоявшего в основном из директоров компаний.

Учеба продолжалась два года. Причем, учился не только я. Заочно вместо со мной «окончила» бизнес-школу... моя жена. Когда я сказал ей, что хочу пойти учиться, она целиком поддержала меня, но когда оказалось, что три дня в неделю, в т.ч. в субботу меня практически не будет дома, моя учеба уже перестала казаться ей привлекательной идеей.

Мне пришлось схитрить — я записывал все лекции на диктофон и приносил ей прослушивать. Она увлеклась и смирилась с необходимостью моих поездок на лекции. Так вместе мы и проучились два года. Учеба дала мне очень много. Я узнавал немало нужных вещей, которые тут же применял на практике у себя в «Миландре». Впрочем, и для жены новые знания оказались нелишними, особенно учитывая ее медицинское образование и знание психологии. Сейчас она трудится в «Миландре» начальником отдела по работе с персоналом.

Так получилось, что в 2004 г. я не только окончил бизнес-школу, но и приобрел дополнительный практический опыт работы в «Микроне».

### УСПЕХ

Одна из важных причин успеха, а я считаю «Миландр» успешной компанией, состояла в том, что рынок не отверг наши первые разработки. Хотя они были достаточно сырые, инженеры компаний, куда мы поставляли продукцию, возились с нашими микросхемами, сообщали об ошибках, а мы дорабатывали микросхемы. Я бесконечно благодарен этим людям и предприятиям за веру в успех, за доверие к нашим инженерам и продуктам. Особенно хочу отметить Виноградова Александра Андреевича, заместителя Главного конструктора ОАО «Импульс» (г. Санкт-Петербург). Именно инженеры этого предприятия помогли довести нам схемы памяти до необходимого уровня качества и начали массово их закупать. Если бы не доброе отношение этих людей, возможно, компания «Миландр» в ее нынешнем виде никогда не состоялась бы.

На мой взгляд, «Миландр» сейчас можно назвать практически идеальной командой. Во всяком случае, я

всегда мечтал о такой. У нас каждый делает свою работу. И я делаю свою часть работы. Я не боюсь уезжать в отпуск — знаю, что без меня ничего не развалится. Наверное, меня можно назвать не столько Генеральным директором, сколько играющим тренером. И сейчас я стараюсь принимать участие в беседах с сотрудниками. Мне нравится общаться с молодыми инженерами, студентами. Я стараюсь рассказать им о тех качествах характера, которые важны не только для работы, но и жизни.

Мы продолжаем развиваться. В настоящее время компания состоит из двух практически не связанных подразделений: «Миландр ЭК» занимается дистрибуцией, а «ПКК Миландр» — разработкой и производством микросхем. Всего в компании работают 240 сотрудников. Только в прошлом году пришли около 60 человек. Двое наших сотрудников уходят в бизнес-школу.

Недавно мы приобрели для производства помещения площадью 2000 кв.м. Оно находится в этом же здании (в бытность СССР оно принадлежало одному из крупнейших научных предприятий — НПО «ЭЛАС»). Ежегодно продажи наших микросхем увеличиваются. В этом году мы планируем продать около 120 тыс. микросхем. В нашей продуктовой линейке имеются микроконтроллеры, схемы памяти, аналого-цифровые преобразователи, интерфейсные схемы. Надеюсь, в 2018 г. мы сможем производить и продавать до 1 млн микросхем с приемкой «5».

Наша стратегия состоит в том, чтобы не увеличивать существенно штат сотрудников, но наращивать производительность за счет максимальной модернизации производства. Чтобы руководить компанией с большим количеством сотрудников, необходимо использовать более бюрократичные методы управления, что, в свою очередь, снижает эффективность труда.

Приведу пример. В 2006 г. в Зеленограде обосновалось представительство Freescale. Его руководство начало активно набирать сотрудников, предлагая заработные платы на 20% выше, чем платили мы. У нас наметился отток инженеров, но за несколько месяцев нам удалось поднять зарплату до их уровня, и отток прекратился. Теперь, общаясь с ушедшими инженерами, мы видим, что каждый из них делает не более одного серьезного проекта в год, в то время как в «Миландре» они успевали сделать в два-три раза больше.

Правда, и у нас сейчас темпы несколько снизились — мы тщатель-

нее прорабатываем каждое техническое решение, регулярно проводим семинары с начальниками отделов, на которых обсуждаем сделанное ранее и планируем работу на будущее. Возможно, со временем наша компания разрастется, но тогда, наверное, придется ее разделить. Пока же мы постоянно ищем что-то новое. В этом году мы приступили к разработке сигнального процессора. Для нас это — вершина развития: об этом в 2002 г. мы не смели и мечтать.

Сегодня мы уже не ограничиваемся микросхемами, но стремимся разрабатывать и производить модули и конечные изделия. Например, наш екатеринбургский филиал начал производство счетчиков электроэнергии на базе наших микроконтроллеров. Мы уже их сертифицировали, а теперь идет не менее сложный процесс вывода этих изделий на рынок. Демпинговать не будем, станем предлагать их по сложившейся на сегодняшний день цене. Когда разрабатывали для этих счетчиков специализированный микроконтроллер, не думали, что он найдет применение в других приложениях. Однако недавно к нам обратились из МО РФ — оказывается, им подошел наш микроконтроллер для каких-то своих целей.

Пытаемся мы выйти и на западные рынки, но там не хотят покупать наши микросхемы. Пока не хотят. Конечно, нам сложно конкурировать с мировыми лидерами, но поверьте, мы можем делать не хуже! В конце концов, идея рождается в голове одного человека. И я уверен, что рано или поздно наши микросхемы найдут свою нишу и на зарубежных рынках. Главное — не спешить, а оставить немного работы и для потомков. Сейчас подходит время, когда дети наших сотрудников готовы включиться в работу, — пусть учатся и развивают компанию.

А пока за границей находят место наши идеи: например, для одной израильской компании мы выполнили три проекта. Но больше не хотим работать в таком качестве, т.к. не имеем прав на свои разработки и не получаем роялти. Мы заявили им, что готовы продолжить сотрудничество лишь при равноправном партнерстве. Они взяли время на размышление, ищут на рынке новых партнеров, но, думаю, все равно вернутся к нам.

Наконец, я хотел бы выразить особую благодарность родителям: отцу, матери и, конечно, жене, которые всегда верили в меня и поддерживали мои начинания, вместе страдали, когда мне было тяжело.

*Материал подготовил Леонид Чанов*