

# ПРОФЕССИОНАЛ



Дмитрий Боднарь, генеральный директор ЗАО «Синтез Микроэлектроника», конечно, известен читателям наших изданий. Его нелицеприятные статьи о состоянии дел на российском рынке электроники часто появляются в журнале «Электронные компоненты». На этот раз значительную часть нашего материала мы посвятили собственно Дмитрию Михайловичу, а не проблемам электронной отрасли. По-разному добивались успеха герои наших многочисленных интервью: кто-то начинал с чистого листа, кто-то уже имел за плечами солидный жизненный опыт. Дмитрий Боднарь – один из немногих, для кого жизненный опыт обернулся не грузом прожитых лет, но стал подспорьем, ступенькой к успеху. И, конечно, следует отметить его добросовестность, способность сосредоточиться на главном, его профессионализм. Эти качества проявляются во всем, чем бы он ни занимался. Надеемся, прочитав это интервью, читатель согласится с нами.

**– Вы отлично известны нашим читателям по статьям в журнале «Электронные компоненты». Тем не менее, собственно о Вас они, да и мы тоже, знаем совсем немного.**

– В моей биографии нет ничего необычного. Я родился в 1953 г. в самой западной точке СССР, в Закарпатской области. Там же окончил школу с золотой медалью и поступил в Ужгородский государственный университет на физический факультет по специальности «полупроводниковая электроника». Конкурс был нешуточный – 7 человек на место. Поступил я самостоятельно, без всяких знакомств. Учился довольно легко, на последних курсах получал повышенную стипендию и одновременно работал на кафедре. Мой доход вместе со стипендией, как сейчас помню, составлял 105 руб., по тем временам совсем немало. Когда я начал работать инженером, то зарабатывал 110 руб. Во время учебы прошел школу студенческих стройотрядов в Сибири.

После окончания университета передо мной, можно сказать, были открыты все дороги. Выбор места работы был очень широк, буквально весь СССР: от Львова до Находки и от Мурманска до Николаева. Я выбрал Воронеж, мой трудовой стаж начался в 1975 г. в ЦКБ при ВЗПП НПО «Электроника». Сегодня могу сказать, что мне очень повезло с наставниками. Моим первым начальником отдела был Анатолий Павлович Удовик, один из разработчиков первой советской микросхемы. Это была отличная школа, в которой при наличии желания было нетрудно совершенствоваться профессионально. Я прошел школу не только разработки, но и серийного

освоения и производства изделий электронной техники, увидел весь производственный процесс изнутри. Кстати говоря, сегодня немногие руководители крупных компаний знакомы со всеми подробностями современного производства, поэтому они нередко принимают неэффективные, неудачные решения.

В 28 лет я стал начальником лаборатории НИИ электронной техники (НИИ-ЭТ), и, как мне потом сказали, был самым молодым руководителем в институте за все предыдущее время. В ЦКБ и НИИЭТ НПО «Электроника» я проработал 21 год. За это время окончил заочную аспирантуру Московского НИИ им. Векшинского, защитил диссертацию на соискание ученой степени кандидата технических наук, получил ученое звание старшего научного сотрудника.

В 1997 г. меня пригласили на работу в Воронежский завод полупроводниковых приборов (ВЗПП). Там я руководил запуском новой продукции, ориентированной на экспорт, а еще год спустя, в 1998 г., стал заместителем генерального директора по маркетингу и продажам и занимал эту должность до 2005 г. Следует сказать, что я никогда не увольнялся по собственной инициативе, меня всегда приглашали на новое место работы.

**– Почему Вам, разработчику, предложили заниматься вроде бы совсем другим делом – маркетингом и продажами, и что дал Вам новый опыт?**

– Я всегда старался изучить рынок, понять, какие продукты востребованы, определить, в чем мы отстаем, чем наша продукция хуже аналогов лидеров, всег-

да стремился довести нашу продукцию до конкурентоспособного уровня. В целом я неплохо знал российский и мировой рынки полупроводников. Думаю, это обстоятельство сыграло роль при моем назначении. Работа в новой должности дала мне бесценный опыт, я объездил множество российских предприятий, занимающихся производством и разработкой микроэлектроники и изделий электронной техники.

Позже, в 2005 г., мне была предложена должность первого заместителя генерального директора по развитию «ВЗПП-Микрон», в то время входящего в концерн «Ситроникс». Меня пригласили в самый сложный период в истории «ВЗПП-Микрон», когда произошло падение мировой полупроводниковой отрасли и экспорт в Азию упал почти до нуля, а конкуренция со стороны китайских производителей постоянно росла. В этой должности я отвечал за развитие и разработки продукции предприятия и за продажи на отечественном и зарубежном рынках. Часто, иногда вместе с руководителями и специалистами «Микрона», бывал в зарубежных командировках с целью продвижения нашей продукции, получил хороший опыт переговоров с зарубежными партнерами. Иногда за 5–7 командировочных дней сразу в 2–3 азиатские страны мы проводили переговоры с 10–12 компаниями во многих городах. Ритм этих поездок не каждый выдержит. Это был сложный, но интересный период моей трудовой деятельности.

Я всегда старался в любой новой должности и на каждом месте работы максимально повысить свои профессиональные возможности и учиться новому, с чем ранее не сталкивался.

– Как видно из нашей беседы, Вы много и, судя по продвижению по карьерной лестнице, успешно работали с людьми. Это врожденный талант или приходилось учиться?

– Я научился разбираться в людях. Еще будучи молодым специалистом, я знал, что ожидать от того или иного человека. Позже, когда работал на руководящих должностях, это умение мне здорово пригодилось. Я умел выделить сильные качества сотрудника и стимулировать их развитие. Очень важно создать и сплотить команду, заразить сотрудников общей идеей, использовать сильные стороны каждого из них. Но всегда не любил перешептывания за спиной и предательства, не любил, когда пытаются подставить, свалить свою вину на другого. Да, мне приходилось принимать жесткие меры по отношению к подобным людям, наказывать их и даже увольнять. Это были тяжелые решения, они давались мне непросто.

Но вот, что интересно, со временем, когда страсти утихали, наказанные сотрудники не таили на меня зла, понимали, что я был объективен, а не руководствовался личными симпатиями и антипатиями. Кто-то, возможно, скажет, что у меня тяжелый нрав, но, по-моему, нетерпимость к чертам характера, о которых я сказал, это норма для порядочного человека. Но, разумеется, мне приходилось и учиться руководить, работать с людьми. С годами появляется опыт, на смену юношескому максимализму приходит житейская мудрость.

Ну и коли речь зашла обо мне, упомяну еще, что в свое время я был заместителем председателя совета молодых специалистов Воронежской области и меня приглашали на профсоюзную работу освобожденным заместителем председателя профкома НПО «Электроника» и даже в райком и обком комсомола. Но я отказался от этих предложений, т.к. мне интереснее было работать с техникой. Я писал диссертацию, публиковал статьи, был одним из лучших изобретателей ЦКБ и НИИЭТ, все это было для меня гораздо интереснее. Да и в КПСС я не состоял, как, впрочем, никогда не был и членом других партий. То, что я не был членом КПСС, мне очень сильно портило карьеру в советское время, особенно, когда меня пытались переманить на комсомольскую и профсоюзную работу. От меня постоянно требовали, чтобы я вступил в КПСС. Но у меня всегда было стремление формировать и иметь собственную точку зрения не только по техническим, но и по политическим и экономическим вопросам. Для этого приходилось читать, искать недостающую информацию. Как следствие, зачастую моя точка зрения не совпадала с официальной.

И, конечно, невозможно не сказать хотя бы несколько слов о моих тылах, моей семье. Иногда приходится слышать, что

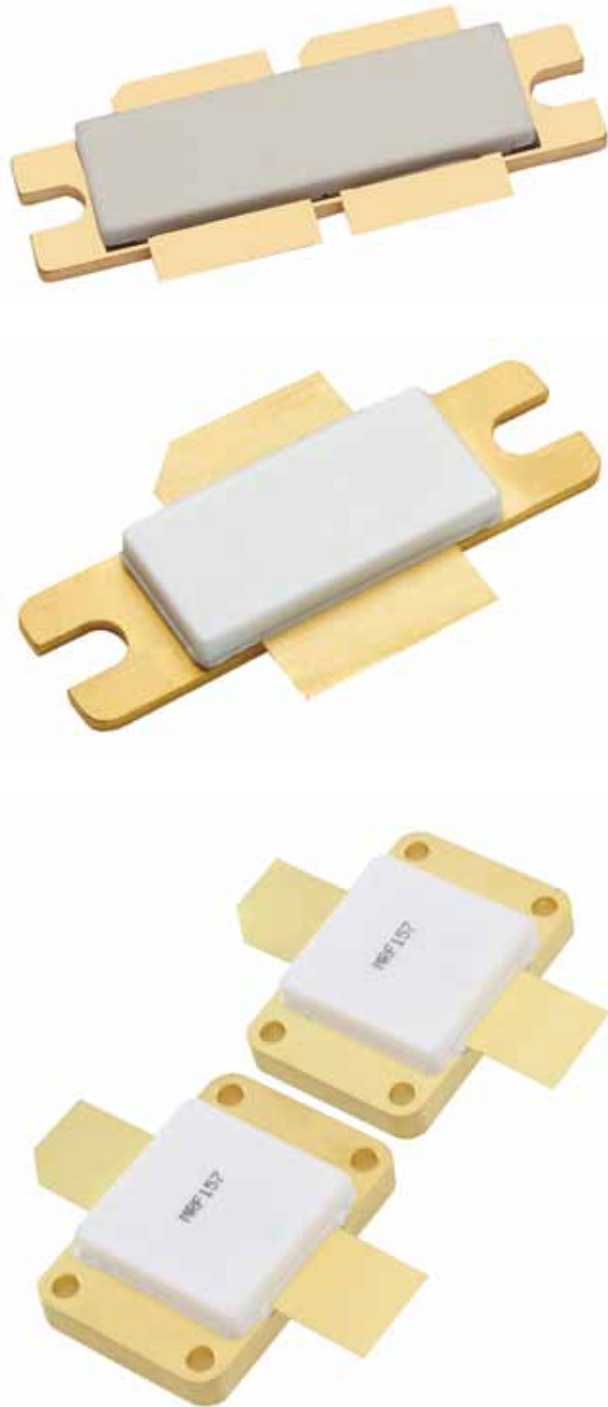
#### Мощные СВЧ-транзисторы в различных корпусах

кому-то повезло или, напротив, не повезло с семьей. Никогда не понимал смысла этих слов! Что значит, повезло или не повезло? Каждый сам выбирает себе спутницу жизни, воспитывает детей. Причем здесь везенье?! У меня прекрасная семья, с женой мы вместе уже 37 лет. У нас двое детей – дочь и сын. Дочь замужем, живет в Москве, у нас уже есть внук. Сын живет с нами и работает в нашей компании. Он закончил юридический факультет Воронежского университета, прошел стажировку в Великобритании. И хотя дети уже давно взрослые, мы с женой до сих пор вспоминаем, как по

очереди «дежурили» по ночам у детских кроваток, стирали пеленки, а утром шли на работу. Мы тогда вместе работали в ЦКБ.

#### – Вы терпеливый руководитель?

– По-разному бывает. Конечно, сначала стараешься убедить человека, объяснить, но невозможно убеждать бесконечно. Надо увидеть, когда убеждения бесполезны и пора, образно выражаясь, стукнуть кулаком по столу. Я уже говорил, что очень важно создать сплоченную команду, но беда в том, что выбор потенциальных сотрудников не бесконечен, невозможно соз-



дать команду из идеальных специалистов. Все мы живые люди со своими слабыми и сильными сторонами.

Умение руководителя как раз и заключается в том, чтобы максимально использовать сильные стороны и нивелировать слабые. Далеко не всегда можно найти грамотного, опытного специалиста, который с первых же дней работы волеется в коллектив и станет работать с полной отдачей. Как правило, сотрудника надо обучить, и, возможно, на первых порах закрыть глаза на его мелкие промахи. Есть, конечно, и необучаемые люди, они не способны работать в команде, от таких приходится избавляться, тут уж ничего не поделаешь.

### – Перейдем к Вашей компании. С чего начиналась ЗАО «Синтез Микроэлектроника»?

– Компания образовалась в 2009 г., я один из учредителей и единственный, кто работает в ЗАО «Синтез Микроэлектроника». Со мной перешла часть моей команды. У нас частная компания без государственного участия. Создание компании было моей идеей, я нашел заинтересованных людей, определил направление деятельности, подобрал сотрудников. Начиналась компания с шести сотрудников, сегодня нас уже 18. Вроде и немного, но у нас нет лишних людей, каждый загружен работой, бездельников нет. Если оценивать эффективность работы нашего небольшого коллектива, то она эквивалентна усилиям 40–50 сотрудников государственной компании. В этом и есть главный плюс правильно организованных частных компаний. Коллектив создавался не сразу, кто-то приходил, кто-то уходил по объективным обстоятельствам, а с кем-то приходилось расставаться не по доброй воле.

Чтобы пояснить причины, побудившие меня к созданию компании, приведу небольшой пример. Дело было 15 лет назад, когда я работал заместителем генерального директора по маркетингу. Одна из компаний, поставляющая «АвтоВАЗу» электрооборудование, попросила нас заменить микросхемы в корпусах DIP на современные SMD-корпуса, которые можно использовать для автоматизированного монтажа.

Реализация подобной задачи требовала бы закупку дорогостоящей линии сборки. Да и одной закупкой дело бы не ограничилось. Надо было запустить ее и научиться на ней работать. Другими словами, требовалось затратить немало материальных и временных ресурсов. Тогда я предложил корпусировать наши чипы на заводах в странах ЮВА. Таким образом, мы приобретем необходимый опыт, если все пройдет удачно, и увидим потенциальный спрос, после чего можно будет подумать и о закупке собственной линии. Это сейчас подобная идея кажется

очевидной. Тогда же она не лежала на поверхности, а после дефолта 1998 г. многим казалась абсурдной.

Мое предложение приняли, и я взялся за его реализацию. Большие трудности возникли с таможней. У сотрудников таможни не было опыта работы с нашей продукцией, и нам пришлось их обучать и самим учиться вместе с ними. Моей настольной книгой стал в ту пору «Таможенный кодекс», он был весь в закладках и испещрен подчеркиваниями. Но наши усилия были не напрасны. Когда, наконец, вся цепочка заработала, и мы стали получать после сборки наших чипов выход годных 95–97%, мы были, простите за штамп, буквально в шоке! У себя на производстве мы получали выход годных микросхем в корпусах DIP на уровне 75%. Величина 77% казалась нашему производству тогда практически предельной, а тут сразу 97%! Специалисты поймут мои эмоции.

Но ведь можно не только корпусировать кристаллы в странах ЮВА, можно и сами кристаллы изготавливать, например, в Тайване, а сборку выполнять в Китае или Филиппинах. Причем, организацией всех звеньев производственной цепочки, или, если хотите, координацией, может заниматься небольшая эффективная компания, а не громоздкая структура с накладными расходами в несколько сотен процентов. Примерно такими соображениями я руководствовался при создании компании.

### – Предпосылки создания ЗАО «Синтез Микроэлектроника» понятны. Познакомьте нас с деятельностью компании.

– Я практик, поэтому приведу обобщенный пример нашей деятельности, основанный на реальных событиях. Одним из первых проектов компании была организация производства за рубежом довольно сложных микросхем для российского рынка. В России они не производились. Для организации производства потребовалось решить несколько задач: поиск производителя чипов, корпусирование, тестирование микросхем, логистика, таможня.

Мы прошли все этапы, мне помог мой опыт и контакты с производителями Китая, Кореи, Тайваня, Филиппин, Гонконга. Мы опробовали разные варианты взаимодействия: корпусировали у себя и за рубежом, переносили производство на другую фабрику, по-разному выстраивали логистику. В итоге задачу мы успешно решили.

Замечу, что мы не имеем своего производства, а используем производственные мощности партнеров. Такая модель, думаю, оптимальна для нас. В мире существует немало полупроводниковых фабрик с огромными производственными мощностями. Есть и мощные производства, специализирующиеся на корпусировании чипов.

Зачем нам соревноваться с ними? Лучше построить партнерские отношения и использовать их мощности для наших целей.

Отдельно скажу о логистике. Задача эта для нашей компании отнюдь не тривиальная. Мы поработали с разными международными транспортными компаниями и набрали немало шишек, прежде чем научились выстраивать оптимальные логистические цепочки. К тому же, и подбор сотрудников-логистов был непросто. На эти должности приходили люди, не имеющие опыт работы на нашем рынке, приходилось их обучать практически с нуля. Забегая вперед, скажу, что помимо поставок микросхем, мы занимаемся поставкой оборудования и материалов из разных стран и континентов. Опытных логистов, имеющих необходимый для нас опыт работы, в нашем регионе попросту не существовало, да и во всей России таких было, наверное, единицы.

Непросто было решать и вопросы с таможней. Например, растаможивание в Москве занимало до 3 недель, это совершенно неприемлемо, поэтому мы перенесли эту процедуру в Воронеж, и теперь тратим на нее 1–2 дня. Кстати, еще пример цепочки «логистика-таможня». Иногда нам бывает выгоднее перевезти груз по маршруту Китай-Германия-Воронеж, а не Китай-Москва-Воронеж, хотя, казалось бы, последний маршрут выгоднее. Но не всегда ближе означает быстрее и дешевле, таковы особенности логистики.

Отвечая на Ваш вопрос, я привел пример, который характеризует, скорее, задачи, которые мы решали, а не направления деятельности. Наша деятельность гораздо более многогранна. Мы занимаемся:

- производством и продажей микросхем для автоэлектроники;
- производством и продажей СВЧ-транзисторов;
- сборкой и корпусированием, а также поставкой корпусов для микросхем;
- поставкой технологического оборудования и материалов для всего производственного цикла, включая изготовление чипов, сборку, тестирование и испытания;
- оказанием фаундри-услуг на зарубежных фабриках практически по всем существующим технологиям;
- проектированием изделий микроэлектроники.

### – Расскажите вкратце о каждом из этих направлений.

– **Автоэлектроника.** Мы работаем не на заводской конвейер, а на вторичный рынок: ремонт, различное дополнительное оборудование и т.д. Для такой небольшой компании как наша, это, пожалуй, единственный вариант. Нам было бы трудно работать с таким гигантом как «АвтоВАЗ». Их поставщики работают на условиях товарного кредита, причем нередко просрочки с платежами, а для нас такие



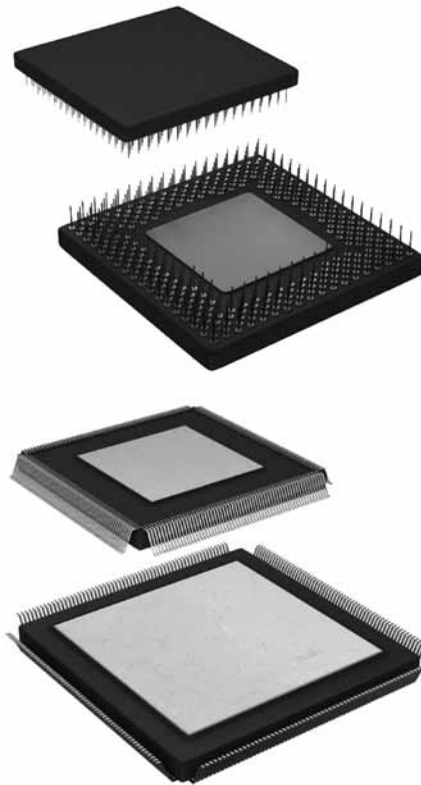
просрочки с оплатой могут быть весьма болезненны.

К тому же, «АвтоВАЗ», как и всякая крупная компания, излишне бюрократизирована. Вопросы там решаются подолгу, а иногда и вовсе не решаются. Не вдаваясь в технические подробности, приведу простой пример. В электрооборудовании ВАЗов используется устаревший регулятор напряжения, состоящий из трех кристаллов, в то время как в современных регуляторах вся схема расположена на одном многофункциональном моночипе, из-за чего микросхема надежнее. «АвтоВАЗ» много лет пытается заказать разработку такой микросхемы для создания на ее основе регулятора напряжения, но до сих пор не готов к его применению.

Добавлю еще, что вторичный рынок более стабилен. Например, во время кризиса 2009 г. производство автомобилей заметно снизилось, следовательно, и первичный рынок автоэлектроники сильно уменьшился, а вторичный рынок почти не пострадал.

**Сборка и корпусирование.** Мы уделяем много внимания этому направлению. Нашими заказчиками являются российские компании. Упрощенно схема работы выглядит так. Заказчик передает нам чип и технические требования по сборке, а далее мы решаем все вопросы, связанные с корпусированием, тестированием микросхемы и, разумеется, с логистикой. В данном случае мы выступаем в роли провайдеров. Это довольно значительная часть нашего бизнеса. Чтобы успешно решать подобные задачи, требуется хорошо знать рынок. У нас эти знания есть, и мы помогаем нашим компаниям в сборке в самых сложных пластмассовых корпусах до 1000 выводов. Для этого заключаем договоры с крупными транснациональными сборочными компаниями. Наши компании заказывают, как правило, небольшие серии, что значительно усложняет нам задачу, т.к. с партией 200–300 шт. мы малоинтересны крупным сборочным предприятиям, и тут нам приходится использовать свой опыт, свои связи, знание рынка, чтобы выполнить задачу.

Кстати говоря, корпусирование не всегда означает использование готовых корпусов. Бывает так, что нужно разработать свой корпус. Например, нашему заказчику нужен корпус BGA325. Мы знаем, что в таком корпусе производит свои микросхемы некая зарубежная компания. Причем, этот корпус был разработан по их заказу и является их собственностью, следовательно, нам нужно либо выкупить у них документацию, либо разработать свой вариант. Последнее часто оказывается выгоднее, т.к. у нас в Китае есть партнер, Хэбэйский полупроводниковый институт, который занимается разработкой и производством корпусов. Мы плотно с ним сотрудничаем и являемся его авторизованным дистри-



**Многовыводные интегральные схемы с отечественными чипами после сборки в Азии**

бьютором. Но, несмотря на это, они могут запросить цену выше рыночной, тогда приходится доказывать им, что они не правы. Но делать это надо аргументированно, ссылаясь на факты. Другими словами, надо хорошо знать рынок. Кстати говоря, незнание рынка – «ахиллесова пята» многих наших компаний.

**Фаундри.** Еще более 10 лет назад возникла необходимость в изготовлении пластин и чипов по спроектированным микросхемам, но отсутствующим в России технологиям. Я начал собирать информацию по всем мировым компаниям и технологиям для фаундри-услуг по изготовлению микросхем, MOSFET, IGBT, СВЧ-транзисторов, MEMS и т.д. Мы стали устанавливать контакты с этими компаниями и вести переговоры о взаимодействии. Сейчас в нашей базе данных практически все мировые компании, работающие в этой сфере, а также их дизайн-киты. Мы постоянно пополняем наш банк данных не только по кремниевым, но и GaAs-, SiC-, GaN-технологиям. По совокупности технологий и возможностей для разнотипных зарубежных фаундри наша компания в России, пожалуй, наиболее продвинута.

Производство СВЧ-транзисторов. В СВЧ-технике у российских специалистов обширные разработки. Это одна из немногих областей, где российские товары могут быть конкурентоспособными на мировом рынке. Но для того чтобы продавать СВЧ-продукты на мировом рынке,

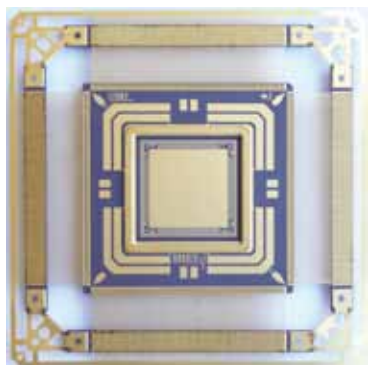
нам надо их доработать, унифицировать и сертифицировать. Сейчас мы как раз этим и заняты, дорабатываем вместе с нашими партнерами из стран ЮВА корпуса для СВЧ-приборов. В Воронеже исторически хорошая школа СВЧ и мы привлекли специалистов к работе. И наши усилия не пропали даром, сейчас мы экспортируем СВЧ-транзисторы в США. Объем экспорта, правда, пока невелик, но, как говорится, лиха беда начала. При производстве возникла проблема с металлизацией золотом, но сейчас мы купили в Великобритании установку для напыления и запускаем ее у нашего партнера в Воронеже, так что и эту проблему мы решим.

Нам важно выйти с нашими СВЧ-приборами на рынки Китая и стран ЮВА. Планируем сделать это уже в 2015 г. Дело в том, что СВЧ-приборы – это не массовая продукция, скорее, заказная, но требующая высокой квалификации специалистов как при проектировании, так при сборке, тестировании и испытаниях. Делаются они относительно небольшими сериями, а в этом регионе преобладает массовое производство, вот они пока и отстают, большинство применяемых там СВЧ-приборов – импортные. Да и американцы увидели наши возможности и предлагают нам новые проекты.

**Поставка технологического оборудования и материалов.** Этим направлением мы очень плотно занимаемся в последние два года. Мы знаем все этапы производства полупроводников. Эти знания позволяют нам видеть, в каком оборудовании нуждается та или иная российская компания. Причем на производстве могут и не догадываться, в каком оборудовании они нуждаются. Приведу простой пример. У нашего партнера, изготавливающего многочиповые СВЧ-приборы, мы увидели, что их ручное оборудование не позволяет установить чипы с требуемыми допуском и точностью, поэтому приходится заниматься ручной подгонкой. По нашему предложению они приобрели прецизионную автоматизированную установку, и проблема была решена. Надо ли доказывать, что за счет этого повысились качество приборов и производительность труда?! Более того, увидев возможности современного производственного оборудования, руководство приняло решение приобрести и другое оборудование по всему циклу сборки.

Мы не коммивояжеры и не ездим по предприятиям с вопросами, что бы они хотели приобрести из наших каталогов. Мы приходим, смотрим, как организован производственный процесс, видим слабые звенья в технологической цепочке и предлагаем решения.

**Поставка материалов** – также значимая часть нашего бизнеса. Мы поставляем



**Многовыводные керамические корпуса для российских компаний**

их для всех циклов от производства чипов до сборки, тестирования и испытаний. Работаем с самыми современными материалами: карбидом кремния, нитридом галлия, поставляем эпитаксиальные структуры, выводные рамки, корпуса, контактирующие устройства и т.д.

**Проектирование кристаллов.** В настоящее время эта часть нашего бизнеса не очень востребована, но при наличии заказчиков мы готовы выполнять эту работу. В России большинство дизайн-центров работают в интересах министерства обороны. Несколько лет назад был период, когда китайцы нуждались в подобных услугах, тогда мы пытались подключить российские дизайн-центры к работе. Но получалось не очень хорошо. Мало кто соглашался браться за выполнение всего проекта от начала до конца. Следовали отговорки, дескать, это мы не сможем сделать, а это мы никогда прежде не делали, так и ходили по кругу. А сегодня выросли китайские дизайн-центры, они уже в наших услугах практически не нуждаются.

**Заметьте**, всеми направлениями, о которых я сейчас рассказал, занимаются 18 человек! Думаю, что в крупных компаниях тот же объем работы выполняли бы в 3–4 раза больше сотрудников. Еще раз подчеркну, что в этом и заключаются преимущества небольших динамичных компаний.

**– «Синтез Микроэлектроника» – довольно необычное предприятие. Это не производственная, но и не фаблесс-компания, т.к. диапазон деятельности у нее заметно шире. Каковы рецепты успеха для таких многопрофильных компаний: правильная организация деятельности, личные качества руководителя, умение вести переговоры или что-то другое?**

– В первую очередь, надо ясно представлять цель, которую стремишься достичь, и возможности для ее достижения. Надо уметь трезво оценить ситуацию, не следует гнаться за воздушными замками, как бы привлекательны они не были. Если видишь, что цель недостижима, или перспективы смутны, следует отказаться от нее и найти другую нишу приложения усилий.

Необходимо быть хорошим профессионалом. Если твои партнеры видят, что ты профессионал, их отношение сразу меняется. С тобой начинают говорить на другом языке. Приведу пару примеров. Как-то нам довелось вести переговоры с компанией одной из стран ЮВА. Переговоры с их стороны начал руководитель продаж, но сам он не смог ответить на наши технические вопросы и через полчаса привел вице-президента. Тот тоже оказался в затруднении и тоже вызвал подмогу, таким образом, сменились несколько представителей компании вплоть до ее руководителя. Переговоры длились семь часов, и мы узнали и достигли гораздо больше, чем надеялись. Надо было видеть, как изменилось отношение к нам к концу переговоров.

Другой пример. Мы хотели закупить оборудование для монтажа у одной из американских компаний. В России у них было представительство, однако цены были слишком высоки. Тогда мы связались непосредственно с производителем. Они оценили нашу квалификацию, увидели, что мы разбираемся в вопросе и понимаем, чего хотим, и приняли решение поставить нам свое оборудование напрямую. В результате мы выиграли примерно 25%, по сравнению с покупкой через представительство. Тут на руку нам сыграли еще и наши знания логистики, о которых я уже рассказывал выше. Мы сами организовали оптимальную доставку этого оборудования.

Разумеется, надо хорошо знать рынок, на котором работаешь. Мой компьютер забит информацией о международных компаниях, работающих на рынке электроники, и их продукции. Когда возникнет необходимость выбора того или иного оборудования или материалов, я всегда готов предложить несколько решений.

**– Вы хорошо знаете отечественный и зарубежный рынки электроники. Как Вы считаете, что тормозит развитие российской электронной отрасли?**

– Мы варимся в собственном соку, производим продукты, необходимые узкому кругу заказчиков. Это порочный путь. Необходимо делать продукты, ориентированные на мировой рынок. Нашим разра-

ботчикам следует смотреть не только на российских заказчиков, но и ориентироваться на требования мирового рынка. Это означает, что наши продукты должны быть унифицированы по набору параметров, соответствовать мировым стандартам, в т.ч., по цене. Российский рынок производителей электроники сильно монополизирован. К сожалению, наши компании не стремятся к конкуренции даже на внутреннем рынке, нередко их философия соответствует точке зрения персонажа из известного мультфильма: «нас и тут неплохо кормят».

И еще многое зависит от личности руководителя компании, будь то крупный завод или скромный по размеру дизайн-центр. Если работа – часть его жизни, компания будет преуспевать, если работа для него – только способ зарабатывания денег, предприятие не сможет добиваться регулярных успехов и будет зависеть от госбюджета. Последнее является одной из самых больших проблем отечественных компаний. Они привыкли не зарабатывать и конкурировать, а получать финансирование.

**– Судя по нашей беседе, для Вас работа, конечно, часть жизни. Вы сейчас больше администратор или «технар»?**

– По духу я «технар». Но сегодня административные функции занимают гораздо больше времени. Я должен заниматься маркетингом, экономикой, рынком, знать законодательство, условия поставки продукции, нюансы логистики и еще многое другое. Иначе просто не выживешь. Тем не менее, я всегда стараюсь участвовать в новом проекте, по крайней мере, на первом этапе.

**– Каким, на Ваш взгляд, ЗАО «Синтез Микроэлектроника» будет, скажем, через три года?**

– Для того чтобы ответить на этот вопрос, хорошо бы знать, какова будет экономическая ситуация в России через три года, но т.к. ответа на этот вопрос мы не знаем, отвечаю, исходя из реалий. Конечно, мы будем расширяться в рамках тех задач, которые нам придется решать в этот период. Мы будем расширять список наших заказчиков и партнеров.

Безусловно, уменьшатся поставки оборудования, у российских компаний стало заметно меньше средств для его приобретения. Например, у нас есть проект по поставке линии для изготовления LDMOS-транзисторов. Мы отработали свою часть, провели переговоры с рядом поставщиков оборудования, но из-за отсутствия средств проект приостановлен, надеюсь, временно. Поэтому в будущем придется ориентироваться по обстоятельствам и принимать решения, исходя из текущей ситуации.

**Материал подготовил Леонид Чанов**