

# КОМПАНИЯ «МИЛАНДР»: ПУТЬ К УСПЕХУ

По статистике, количество людей, обладающих предпринимательской жилкой, в любом обществе составляет не более 7-8%. Многие хотят начать свой бизнес. Но получается — у единиц. В числе таких избранных с полным правом можно назвать **Михаила ПАВЛЮКА**, генерального директора компании «Миландр», отмечающей в этом году свой 20-летний юбилей. За прошедшие годы компания сумела занять достойное место среди высокотехнологичных предприятий Зеленограда, и сегодня ее продукция пользуется высоким спросом на российском рынке. Недавно **Михаил ПАВЛЮК** побывал в гостях на радиостудии «Зеленоград сегодня» и ответил на вопросы ведущей **Маргариты КРЫЛОВОЙ**.

— **Михаил Ильич, с чего все начиналось? Как возникла идея создать компанию?**

— Наша компания возникла в 1993 году, можно сказать, в самый разгар «смутного» постсоветского времени. Учредителями компании в основном были выпускники МИЭТа, работающие в микроэлектронике. Когда наши предприятия начали разваливаться — заканчивались деньги, заканчивались ОКР, — мы задумались о том, чтобы создать что-то новое, причем не хуже, а возможно, и лучше, чем на Западе. Тогда пример западных бизнесменов, которые создали великие компании, сильно довлел над нами. У нас самих опыта в бизнесе не было совершенно, и после получения учредительных документов, без помещения и без приличного капитала мы стали думать, чем бы заняться, чтобы заработать денег. Как и большинство начинающих предпринимателей того времени, мы ушли в торговлю. Торговали всем чем придется и на этой разнице пытались как-то жить. Я родился на Западной Украине, мой отец работал на одном из предприятий микроэлектронной промышленности, которому нужен был представитель в России, потому что рушились межхозяйственные связи. Нам предложили стать дилером этого предприятия и продавать их микросхемы на российском рынке. С этого предложения и началась наша специализация — поставка электронных компонентов. Мы этим долго занимались, прошли через все круги ада. Десять лет было потрачено на то, чтобы научиться управлять людьми, подчиняться, выстраивать отношения с компаньонами, клиентами, разбираться в людях и приобрести какой-то жизненный

опыт. В 2003 году, когда компания уже прочно стояла на ногах, пришла идея создать дизайн-центр. Поначалу в нем было всего пять человек, и размещался он в двухкомнатной квартире 228-го корпуса. К тому времени мы уже научились хорошо торговать, имели портфель заказов на поставки чужих изделий и видели, что львиную долю этого пакета составляет импорт. Вообще-то импортные микросхемы стали интенсивно использовать в военной технике на российском рынке с 1993 года. Но тогда мы еще не способны были даже понимать, как их разрабатывать, как выстраивать кооперацию. И только к 2003 году, когда импорт был уже везде и возникли проблемы с его воспроизводством и качеством, мы выстроили отношения с западными компаниями по поводу использования их технологий для собственного производства. В советское время производить микросхемы могли такие заводы, как «Ангстрем» или «Микрон». А вот в 2002 году был принят закон о том, что для этого можно использовать технологии западных компаний. То есть мы их разрабатываем, изготавливаем на Западе, получаем оттуда пластины, затем их меряем, корпусируем, упаковываем и продаем. Мы воспользовались моментом, и с того времени компания начала преобразоваться. Все деньги, заработанные ранее, были вложены в производство.

— **Когда вышли на рынок ваши микросхемы?**

— Первые появились в 2006 году. А в прошлом году мы уже продали 120 тыс.

микросхем на внутреннем рынке. Конечно, если бы мы их сделали на 10 лет раньше, то сегодня были бы монстрами на мировом рынке. В Зеленограде для этого были все возможности: интеллектуальный потенциал, кадры, наработки, технология производства. Но первые частные фирмы были в основном ориентированы на работу с западными компаниями, а работа на внутренний рынок



оставалась прерогативой «Микрона», «Ангстрема». Мы же вошли в этот бизнес на правах младшего брата, нас особо никто не подтягивал и не гнал: хотите этим позаниматься, ну, позанимайтесь.

— **Как вам удалось сохранить и развить свой бизнес?**

— Во-первых, был материальный стимул. Нужно было жить, строить семью, иметь жилье, машину, помогать родственникам. Комплекс затрат, который лежит на каждом мужчине, лежал и на мне. И деньги эти надо было где-то заработать. Во-вторых, конечно, вера в свои силы, в то, что все получится. И это несмотря на то, что компания несколько раз начинала свою деятельность чуть ли не с нуля. Получалась интересная закономерность: как только мы

достигали какого-то успеха, люди с предприятия уходили, нередко — целыми группами. То есть они устраивались к нам на работу, чтобы подучиться и набрать клиентов, а потом либо уходили на другие предприятия, либо создавали собственные фирмы. Нам же приходилось заново набирать коллектив, воссоздавать фирму и отдавать долги. К сожалению, для нашего поколения основной жизнен-

ной ценностью стали деньги, мораль и нравственные принципы отошли на задний план. И в какой-то момент, когда от нас отпочковалась очередная фирма, я для себя решил, что с людьми, которые нарушают 10 заповедей, больше работать не буду. Двадцать второго апреля 2002 года я уволил всех, кто их нарушал. Могу сказать, что тогда из 20 человек у нас осталось пять. Я очень переживал, думал, как же люди устроятся в жизни, я их куска хлеба лишил. А оказалось, что каждый из них давно уже присмотрел себе место в других компаниях.

— **Михаил Ильич, сколько людей сегодня работают в вашей компании и как вы подходите к вопросу набора сотрудников?**

— Сейчас у нас трудится 240 человек. Когда человек приходит устраиваться на работу, мы говорим, что у нас существуют определенные принципы. Если вы их поддерживаете, приходите. Не поддерживаете — не приходите. Ведь залогом успеха любой компании является его коллектив. Понятно, что человеку, раздираемому внутренними противоречиями, имеющему вечные проблемы с женами, разводами, повторными браками, уже не до работы. Когда же вы набираете хороших людей, у которых крепкие семьи, дети, у которых на все хватает время — и с семьей отдохнуть, и с детьми позаниматься, и родителей навестить, — можно быть уверенным, что и на



работе у них все будет ладиться. Потому что это люди самоорганизованные, их не надо учить делать работу, они сами все знают, с чего начать и чем закончить.

— **Вы ставите людям определенные условия. А что готовы предложить взамен того, что они будут соответствовать вашим требованиям?**

— Работу. У нас стабильная, интересная работа, развивающаяся компания. У нас растут продажи, мы каждый год на 10% повышаем зарплату. Но мы эти деньги и зарабатываем: каждый человек вкладывает в работу свою частичку, что реализуется в росте компании.

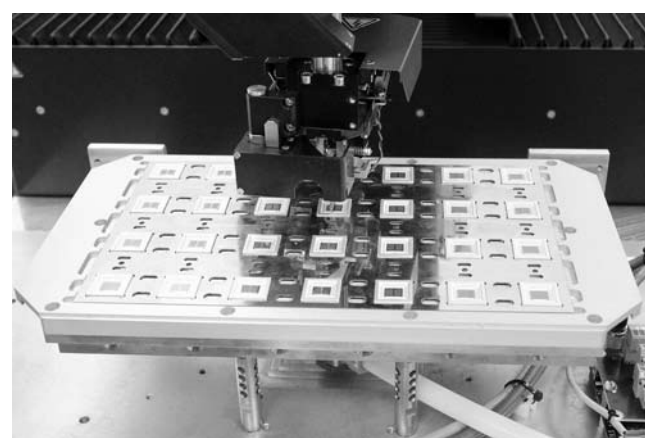
— **Приходилось ли вам прибегать к сокращению штатов?**

— Сокращал только зарплату. В 1998 году, в тяжелые

разбираться в людях... Мы тогда были еще маленькой организацией, а вместе с нами учился руководитель фирмы, которая занималась банковским оборудованием для проверки валюты. И вот однажды он сказал, что в прошлом году вложил 800 тыс. долларов в разработку этих изделий. Меня это поразило: ведь я в весь дизайн-центр вложил всего 50 тыс. долларов. Подумал, насколько же я отстаю от него!

— **Но это был 2002 год. А что сейчас?**

— А сейчас мы участники гособоронзаказа. Это большая ответственность, но и большие возможности. Ежегодно мы участвуем в конкурсах по НИОКР и получаем оттуда серьезные инвестиции. На разработки «Миландр» каждый год тратит около 200 млн руб.: мы не можем обойтись без самого современного оборудования



кризисные годы, мы зарплату понизили где-то в пять раз. Иначе мы бы не выжили. До этого у нас люди получали около тысячи долларов, а стали получать 200 долларов. Часть сотрудников ушла. Уходили, потому что были не уверены в себе, думали, вдруг, эта компания погибнет и они вообще останутся без работы и денег? Только все равно ничего путного не нашли, и многие вернулись обратно.

— **Вы окончили МИЭТ. После этого учились еще где-нибудь? В этом была необходимость?**

— В 2002 году я поступил в Академию народного хозяйства. Учился на вечернем факультете, три раза в неделю, включая субботу, бывали еще выездные воскресные семинары. Нас обучали тому, как выстраивать предприятие, организовывать его работу, создавать продукт и выводить его на рынок. Учили психологии,

и программного обеспечения, а все это затратно и дорого. К тому же в процессе участвует очень много сопутствующих подразделений. Ведь после того, как инженер что-то разработал, надо отдать эту разработку на завод, изготовить, измерить, наладить серийное производство, продвигать изделие на рынок.

— **Михаил Ильич, что бы вы хотели пожелать себе и своим сотрудникам по случаю 20-летия компании «Миландр»?**

— Хотелось бы, чтобы не только микросхемы, которые мы разрабатываем, но и то, как мы живем, наше отношение к жизни, понимание мира стало для других людей и наших семей основой. Чтобы все это перешло нашим потомкам, нашему городу, чтобы мы всегда твердо стояли на ногах.

Подготовила  
Татьяна ДОЦЕНКО

