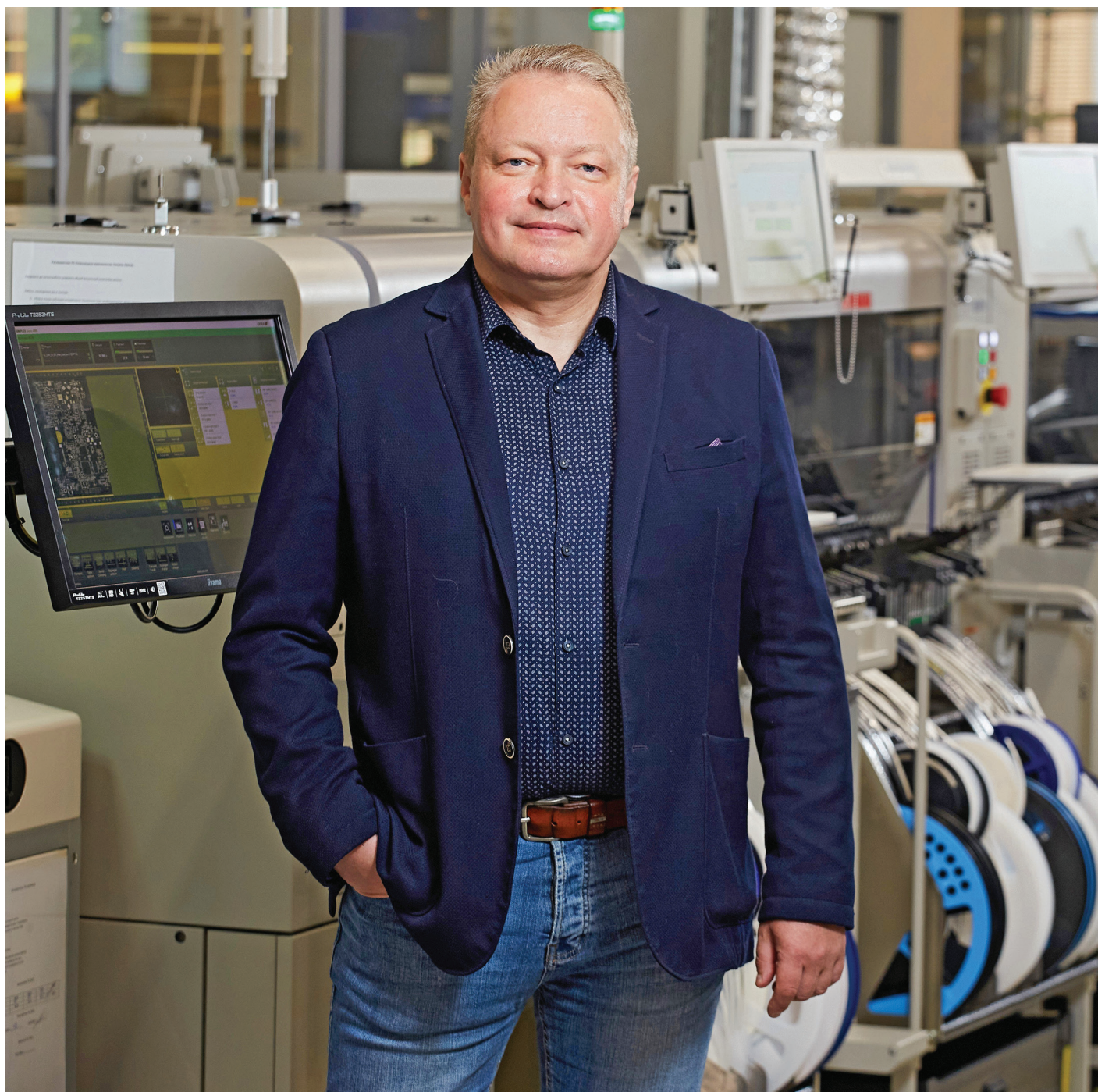


# «МикроЭМ Технологии»

## ДОРОГУ ОСИЛИТ ИДУЩИЙ



Компания «МикроЭМ Технологии» — отличный пример умения максимально использовать все возможности для достижения цели. Несмотря на значительные изменения рынка и некоторую ограниченность ресурсов, в 2023 г. выпуск продукции компания смогла увеличить примерно в 1,5 раза. Не в последнюю очередь таких показателей удалось добиться за счет личных качеств ее генерального директора Георгия Левина. Надеемся, это интервью хотя бы в малой степени позволит сдвинуть с мертвой точки взаимодействие государства с контрактными производителями.

**Начнем со знакомства. Расскажите о компании: какова ее численность, структура, основные направления деятельности?**

«МикроЭМ Технологии» — самостоятельное предприятие, входящее в Группу компаний «Микро ЭМ», которая представляет собой горизонтальную структуру, способную реализовать полный цикл выпуска электронной техники: от разработки, комплектования и изготовления до гарантийных и постгарантийных сервисов уже после отправки заказчику готового изделия.

Мы занимаемся выпуском продукции для предприятий-заказчиков. Цеха оснащены двумя универсальными линиями SMT-монтажа общей производительностью чуть менее 250 тыс. компонентов в час, установками селективной пайки, отмычки, влагозащиты, рентгеноскопическими системами и другим оборудованием. Качество монтажа контролируется двумя онлайн-установками АОИ, рентгеном и оптическими микроскопами.

У нас трудятся около 100 высококвалифицированных специалистов. Многие монтажники имеют опыт работы с изделиями спецназначения на предприятиях ОПК. За нашими плечами свыше 15 000 выполненных заказов, поступивших от самых разных компаний, — это и телеком-оборудование, и электроника для транспорта, медицинская техника, материнские платы и устройства практически для всех сегментов рынка.

**Давайте очертим сферу деятельности контрактного производителя.**

Компания занимается всем, что связано с производством, и работает как по давальческой схеме, так и самостоятельно закупает у дистрибьюторов электронные компоненты. При любом типе сотрудничества мы осуществляем входной контроль комплектующих. Используем конструкторскую документацию заказчика, которая является его интеллектуальной собственностью. Помимо монтажа печатных плат выполняем блочный монтаж, а также изготавливаем мембранные и пленочные клавиатуры, жгуты и кабели. По окончании всех производственных операций предоставляем заказчику готовое изделие в транспортной таре и с полным комплектом документации, включая отчет о расходовании двальческого сырья.

Мы запустили новый сервис — оказываем услуги генподрядца в комплексных проектах, где необходимо координировать работу нескольких компаний, участвующих в проекте. И мы готовы работать с заказчиком от

момента возникновения идеи продукта и до отгрузки готового изделия.

«МикроЭМ Технологии» проводит все виды тестирования — например, функциональное тестирование мы реализуем по методике заказчика, а если потребуется, можем изготовить стенды и другие необходимые приспособления.

Механические и климатические тесты можем провести у партнеров, имеющих сертификаты и аттестованное оборудование для таких испытаний. Более того, мы осуществляем полную поддержку по сертификации изделия заказчика, предоставляя необходимые производственные документы для беспрепятственного прохождения процедур в органах сертификации.

**ЕСЛИ КОГО-ТО ИЗ  
ЧИТАТЕЛЕЙ ЗАИНТЕРЕСУЕТ  
ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ  
В НАШЕЙ КОМАНДЕ,  
ГОТОВЫ ОБСУДИТЬ  
С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ  
СОИСКАТЕЛЕМ УСЛОВИЯ  
СОТРУДНИЧЕСТВА.  
ПРИ ВЗАИМНОЙ  
ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ.  
МЫ ВСЕГДА НАХОДИМ  
ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ  
РЕШЕНИЯ**

**А как вы оказываете услугу по разработке новых изделий? Насколько нам известно, у вас нет своего дизайн-бюро.**

Это и верно, и неверно одновременно. У нас есть свой дизайн-хаус, работающий по нескольким направлениям, таким как беспроводная связь, IoT, устройства для считывания радиочастотных меток и другим близким направлениям. Но все прочие устройства, изготавливающиеся на наших мощностях, проектируем у партнеров, контрактных разработчиков. Получается трехстороннее взаимодействие: заказчик — контрактный производитель — разработчик. За контрактным производителем закреплена функция генерального подрядчика.

**Немалый круг задач. Для их решения требуется команда сильных профессионалов. Как вам удалось создать такую команду в условиях серьезного дефицита кадров?**

Да, проблема кадров очень серьезная. Не буду делать выводы о других отраслях, но в нашей есть большой провал в среднем специальном образовании. Практически невозможно найти обычного радиомонтажника, умеющего работать с паяльником, очень мало колледжей готовит их. Нам приходится самим искать людей и с нуля обучать их. В компании действует система наставничества, за опытным специалистом закрепляются новички и обучаются по разработанным нами программам. Привлекаем студентов, предоставляем им возможность обрести практические навыки, оплачиваем их труд, но понимаем, что это временное решение: вряд ли, окончив вуз, они останутся у нас работать монтажниками. Мы сами готовим и операторов для линий SMT-монтажа. Сегодня это одна из самых дефицитных специальностей.

С помощью различных льгот и социальных программ стараемся удерживать подготовленных специалистов. Не всегда это удается — есть небольшая, но не критичная текучка кадров. Если кого-то из читателей заинтересует возможность работать в нашей команде, готовы обсудить с потенциальным соискателем условия сотрудничества. При взаимной заинтересованности мы всегда находим взаимовыгодные решения.

**За последние два года на отечественном рынке произошли немалые изменения: ушли известные компании, их место заняли малоизвестные или вовсе неизвестные.**

Немалые изменения — это мягко сказано. Точнее, произошли кардинальные изменения. Импортзамещение стало реальностью, а не удобным лозунгом. Мы увидели кратный рост производства российских компаний, чья продукция заменила изделия ушедших иностранных производителей. Например, увеличение рынка материнских плат исчисляется десятками процентов в год. То же самое наблюдается и в сегментах телекома и медицинского оборудования. Это позволило многим контрактникам обновить парк оборудования.

Можно сказать, что наши компании в целом успешно справились с новыми вызовами и во многих сегментах рынка заменили ушедших иностранных производителей. Конечно, остались и незаполненные ниши — например, микроэлектроника, электронное машиностроение, но в них могут прийти компании из Китая и стран Юго-Восточной Азии.

В целом, мы не можем жаловаться: есть рост рынка, есть спрос на наши услуги. Трудно сказать, как долго это продлится: слишком много факторов влияет на рынок. Отрадно,

что сейчас не только госзаказ является драйвером развития: помимо него серьезное влияние оказывает и телеком, и медицинская техника, и платежные терминалы, и промышленная автоматика.

Думаю, за минувшие два года мы благополучно пережили потрясения, пик турбулентности пройден. Разумеется, это не означает, что впереди нас ждет тишь да гладь, перемены продолжатся, так же как и будут возникать проблемы, связанные с ними. Пройдет еще не один год, прежде чем мы сможем уверенно смотреть в будущее и строить планы на несколько лет вперед.

### Итак, все хорошо. Рынок растет, спрос на услуги растет...

Рынок растет, спрос на услуги повышается, но не все хорошо. К сожалению, наши производственные возможности увеличиваются не так быстро, как потребности рынка. Наш рост, я сейчас говорю только о контрактных производителях, ограничивается многими факторами. Упомяну лишь основные. Усложнилась логистика, труднее стало приобретать материалы и оборудование. И хотя его мы закупает у дистрибьюторов, их проблемы косвенно ложатся и на нас. У нас недостаточно производственных площадей и мощностей, а также квалифицированных кадров, университеты и колледжи оказались не готовы удовлетворить резко выросший спрос на специалистов. Нам не хватает поддержки государства. И о ней хотелось бы поговорить отдельно.

Как ни странно, но все существующие государственные программы поддержки и финансирования российских производителей обошли стороной контрактные предприятия. Чисто формально мы занимаемся не производством, а оказываем услуги. И вот из-за этой формальной причины у нас не выстраиваются отношения с госорганами, они нас практически не видят!

Для роста мощностей нам необходимо расширить производственные площади, приобрести новое оборудование и технологии. Своих средств не хватает, а у государства нет соответствующих мер поддержки для контрактных производителей. Нет ни субсидий, ни грантов, ни налоговых льгот, которыми пользуются все другие производители собственных продуктов. Инвестиции серьезные, без помощи государства заметно сдерживается рост компаний подобных нашей, да и рост рынка в целом тоже замедляется.

К счастью, нам доступны относительно дешевые кредиты (5% годовых) Фонда развития промышленности. Это единственная мера поддержки, которой могут пользоваться контрактники. О банковских кредитах свыше 20% в год даже и говорить не приходится — для компаний нашего сектора они неподъемны.

Также недоступен для контрактников статус «Российский производитель», хотя наши заказчики могут его получить. Мы производим изделия наших заказчиков, но формально мы просто оказываем услугу! Не правда ли, звучит парадоксально, тем не менее это факт!

КВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ  
КАДРЫ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ  
МОЩНОСТИ КОМПАНИИ  
ПОЗВОЛИЛИ БЫСТРО  
АДАПТИРОВАТЬСЯ  
К ПЕРЕМЕНАМ. В 2023 г.  
В КОЛИЧЕСТВЕННОМ  
ИСЧИСЛЕНИИ  
ВЫПУЩЕННОЙ  
ПРОДУКЦИИ  
МЫ ВЫРОСЛИ  
ПРИМЕРНО НА 50%



### В одиночку все проблемы не решить. Насколько велика помощь отраслевых ассоциаций?

Помощь есть, конечно. Наша компания входит в Ассоциацию российских производителей электроники (АРПЭ), где я член правления и руководитель комитета контрактного производства, и в Консорциум дизайн-центров и предприятий радиоэлектронной промышленности (АКРП). В частности, мы пытаемся исправить досадное недоразумение, связанное с невозможностью контрактников получить статус российского производителя.

С ассоциациями есть диалог, наши потребности им хорошо известны. Мы вместе выходим с законодательными инициативами, но регуляторы остаются глухи к нашим призывам. Значимого результата пока нет. Складывается впечатление, что контрактных производителей государство попросту не видит. И это очень досадно: будь у нас поддержка такая же, как у наших заказчиков, мы могли бы производить больше продукции. У меня сдержанно-пессимистическое отношение к диалогу с государством.

### Вернемся к вашей компании «МикроЭМ Технологии». Как удалось пережить время перемен?

Квалифицированные кадры и производственные мощности компании позволили быстро адаптироваться к переменам. В 2023 г. в количественном исчислении выпущенной продукции мы выросли примерно на 50%, в финансовом исчислении из-за роста стоимости материалов и зарплат персонала наши показатели выше. Выполнили все заказы и не нарушили обязательства перед заказчиками.

О многих проблемах контрактных производителей я уже сказал. Все они характерны и для нас. И все же я с оптимизмом смотрю в будущее и «МикроЭМ Технологии», и рынка электроники. Российские компании оказались востребованными, спрос на нашу продукцию растет, и, думаю, это продолжится на долгие годы.

До недавнего времени мы испытывали серьезную конкуренцию со стороны китайских контрактных производителей. Это крупные компании с большим оборотом и производственными возможностями, а также с ощутимой поддержкой государства. Они зачастую могут предложить заказчику более выгодные условия, чем мы. Однако положение меняется буквально на глазах, российский сегмент расширяется, и мы начинаем выигрывать конкуренцию. Наблюдается видимый рост заработной платы в Китае, введены санкционные ограничения на поставку электронной продукции в РФ, возникают сложности с платежами, установленные Центробанком Китая по многим таможенным кодам. Наши потенциальные и действующие заказчики переориентируются на отечественных контрактных производителей. И это тоже повод для оптимизма. У нас есть стимул для развития, надо суметь его использовать.

### Теперь трудно планировать долгосрочное развитие, но и без него невозможна деятельность компании. Насколько далеко в будущее вы смотрите?

Руководитель обязан иметь план развития. Да, сегодня горизонт планирования сужен, будущее стало менее определенным, более вариативным. Тем не менее у нас есть разные сценарии развития примерно на пять лет. Это именно сценарии, а не конкретные планы. Мы рассматриваем разные варианты — и пессимистические, и оптимистические, и для каждого имеется своя стратегия.

Кроме того, у компании есть конкретный план на год. В нем уже предусмотрены и исполнители, и финансирование по каждому разделу. Думаю, в течение ближайшего года не произойдет сколь-либо серьезных изменений, которые заставят «МикроЭМ Технологии» существенно пересмотреть план.