

Любые изменения, если успеваешь вписаться в их поворот, – это вызов и шанс обыграть конкурента



ВАДИМ ЛЫСОВ,
Директор по производству ЗАО НПФ «Доломант»

Российская компания НПФ «ДОЛОМАНТ» осваивала свою нишу на российском рынке с 1998 года. Сегодня компания, выпускающая сотни тысяч единиц электронного оборудования в год огромной номенклатуры (тысячи разнохарактерных изделий), имеет и собственный дизайн-центр, в котором трудятся десятки высококвалифицированных разработчиков и программистов и одновременно проводятся десятки НИОКР по разработке сложнейшего электронного оборудования в инициативном порядке и по заданиям партнеров, а также производство, занимающее одно из первых мест в России по уровню оборудования и достигнутых технологий, сложности и качеству выпускаемой продукции, а главное - по кадровой оснащенности профессионалами своего дела.

О перспективах компании в частности, и рынке контрактного производства в целом мы поговорили с директором по производству ЗАО НПФ «Доломант» Вадимом Лысовым.

– День рождения компании «Доломант» – серьезный повод, чтобы отметить важные этапы ее развития. Расскажите, пожалуйста, об основных моментах становления успешного бизнеса?

– Даты сами по себе мало, о чем говорят. Вопрос: от какого события вести отчет развития? От первых целевых разработок процессорных модулей, выполненных группой талантливых инженеров в 1998 г., которые изготавливались на отечественных предприятиях, проходивших процедуру «конверсии»? От решения об организации собственного производства «по последнему слову технологий», принятого в 2001 г. в связи с неудачами аутсорсинга? Причем производства, на базе которого планировалось затем начать новый для новой России бизнес-проект «Контрактное производство электроники»? Или от выхода в 2002 г. первых годных модулей, разработанных и полностью изготовленных на собственном производстве, от первых заказчиков услуг нашего производства? От очередного и достаточно мощного обновления

производственной и технологической базы в 2006–2009 гг., включающего создание новых цехов? А если заглянуть в завтрашний день, то отчет придется вести от планируемых на очередной период обновлений технологий, развития мощностей в выбранных направлениях?

История, фотографии из детства ценны в первую очередь для родителей «детища», то есть для нас. А вот практические результаты и заделы на будущее – это ценность для партнеров, заказчиков, субподрядчиков. Так что правильнее вести речь о сегодняшнем и завтрашнем днях.

– Какие проекты и направления в настоящее время для компании приоритетны?

– Каждый год или в каждый переломный для отрасли момент звучит этот вопрос. Ничего нового: долгосрочные, с максимальной погруженностью (от разработок до сервисного эксплуатационного обслуживания) проекты в отраслях, которые на самом деле нуждаются в современной ответ-

ственной электронике на постоянной основе. Разработка решений, за которые заказчики готовы заплатить правильную цену с учетом всего спектра предоставленных услуг, ресурсов и компетенций, затраченных на их проект и заинтересованных в развитии нашего производства в их пользу. Перспектива сотрудничества должна составлять минимум 3–5 лет, а лучше – более 10 лет. Конечная же отрасль значения не имеет: это АСУ ТП крупных заводов и комплексов, безопасность и системы управления подвижного состава РЖД, телекоммуникационные не массовые продукты, отечественный ТЭК и переработка, комплексы безопасности городов и объектов транспорта, медицинское приборостроение и электроника электростанций.

– Расскажите, пожалуйста, о наиболее интересных проектах и решениях, реализованных специалистами компании «Доломант»?

– Я бы отметил, что за последние 3–4 года «стандартные решения» превращаются в вымирающее понятие!

Все крупные проекты (а их у нас сотни) имеют такие особенности, что для их решения каждый раз приходится внедрять новые алгоритмы, технологии, систему проектного управления, ресурсы предприятия и контрагентов. Безусловно, есть базис, иначе бы к нам просто не поступили проекты. Но реализация завершеного продукта, его «жизнь» в будущей эксплуатации требует постоянных изменений, приспособлений и развития, в том числе и со стороны заказчиков.

Как мы выбираем партнеров? Желаете собрать максимум достоверной информации о потенциальном партнере – обрати внимание на оснащенность его производственной и инженерной базы и ее изменение в ближайшие 3–6 лет, а также устойчивость главного богатства – ключевых специалистов. Далее уже имеет смысл побывать с визитом и сверить рекламные картинки с живым образом. После этого либо «контакт» не состоится, либо перейдет в плоскость конкретики, вплоть до самого строгого аудита технологий, производственной дисциплины, контроля, наличия и соблюдения регламентов, ГОСТ и т.п., дополнительной разрешительной документации. Впрочем, не отказываемся и от рекламы в СМИ и информирования потенциальных потребителей современными средствами коммуникации, считая это первым шагом, мотивом перейти к действию.

– Какие заказы для вас приоритетны, какие более интересны – государственные или коммерческие?

– Дело в том, что сам вопрос уже несет в себе деструктивный смысл. Любой бизнес является коммерческим проектом. Производство в силу инерции, длительной окупаемости и необходимости постоянного расхода ресурсов – тем более. Альтруистом можно быть в частной жизни. Предлагаю иное деление: динамич-

ные, т.н. быстрые проекты, как правило, выводимые на рынок компаниями, не связанными административными или отраслевыми ограничениями в выборе технологий, элементной базы и т.п. И проекты–тяжеловесы, обремененные требованиями совместимости с уже эксплуатируемыми десятилетиями объектами, реестром разрешенных к применению процессов, технологий, материалов и компонентов. Иногда и требованием по ограничению использования импортных составляющих. За рамками нашей беседы – то, насколько обоснованы, объективны эти требования у «тяжеловесов» и насколько ответственны перед конечными потребителями «динамичные» проекты. А вот что стало исключительно новым веянием, так это взаимное влияние: удачные «динамичные» проекты, с прогнозом в будущее начинают использовать ценные положения ГОСТ о работе с документацией, с дополнительными испытаниями при смене комплектующих и технологий. А в недрах «тяжеловесов» рождаются самые современные, яркие, иногда просто азартные проекты. Поэтому в предложенном делении картинка не черно–белая, а со всеми оттенками! Ответ на поставленный вопрос: нет выраженного приоритета, все решается в соответствии с условиями, в каждый период жизни проектов, заказчиков и исполнителей.

– Какие тенденции на рынке контрактного производства и производства электронных изделий ответственного применения для сложных условий эксплуатации в настоящее время отмечаются?

– Однозначно и коротко ответить сложно.

Начнем с позитивных тенденций. Пожалуй, важнейшей чертой является массовый перевод ОКР, опытных изделий в серийное изготовление. Этот

долгожданный процесс несет на себе и «родимые пятна», существенно усложняющие реализацию.

1. Очень много «сырых» проектов, ранее приостановленных, перевод которых в серию сопровождается фактически продолжением ОКР и работами по технологическому внедрению.
2. Много проектов, вынужденно ждавших серийного изготовления. Для них часть критических комплектующих, как правило, уже снята с производства. Замены, аналоги, а иногда и переработка документации требует ресурсов (время, финансы, организационные затраты на испытания и «литеризацию» документации), которыми заказчики уже не располагают.
3. Серийное изготовление в силу ресурсных ограничений происходит с нарушением нормативов ГОСТ либо по «ускоренной технологии». В этом кроются определенные риски, проблемные зоны как для заказчиков, так и для исполнителей проектов.

Все перечисленные проблемы решаются достаточно успешно в случаях, когда заказчик готов активно сотрудничать, вникать в суть.

Отмечу тенденцию к переводу некоторых проектов, ранее исполнявшихся на зарубежных мощностях, в Россию. Сегодня требования к однозначной повторяемости результата на отечественном поле или снижения рисков для «доверительной электроники» помогают загрузить мощности отечественного производителя.

Ну и без негативного будет неинтересно: примеры, когда производитель, фактически вложив свой немалый ресурс выводил проект из состояния ОКР, надеясь на серийное исполнение передавал на серийное исполнение в другую структуру без объективных причин, по показаниям частного, субъективного характера. Таким образом



подрывается доверие к заказчикам, обесценивается, теряется мотивация «вытягивать» чужой ОКР. ОКР – это не бизнес для серьезного производителя, а вложение ресурсов с целью обеспечения будущей загрузки.

– Компания «Доломант» в том числе в рамках профессиональных сообществ и мероприятий говорит о проблемах отрасли и предлагает решения. Можно отметить наиболее явные проблемы и какие мероприятия позволяют их решить?

– Общий подход к распределению ролей для проектов, финансирование которых полностью или частично, прямо или косвенно ведется за счет бюджета (неважно, какого уровня: муниципального, федерального, департамента или министерства). Сомнительная эффективность «прозрачности расходов», навязанные единые нормативы на прибыль, фондирование и реновацию производственных процессов по всей вертикали «пищевой цепочки». Этот инструментарий уже десятилетиями доказывал свою несостоятельность в прорывных процессах. И чем быстрее меняется отрасль (это зависит не только и не столько от нашего желания, это – мировая тенденция и не нам ее опровергать), тем существеннее может

оказаться диспропорция между формой управления держателями бюджетов и технологиями, возможностями и жестко связанными с ними организационной управляемостью конечного производителя, вернее – кооперативной цепи производителей. Справедливости ради отмечу, что поправки в самых тупиковых ситуациях делаются, но иногда весь процесс напоминает рискованные эксперименты над живыми организмами. Бывает больно. Не хотелось, чтобы было слишком поздно.

Но ведь какой почти революционный поворот в сценарии, который еще лет 6 назад вызывал столько негатива: проблемы, о которых мы говорим выше, не могли бы появиться, если бы не изменилось отношение держателей бюджетов к цепочке исполнителей! Отметим, что в политике далеких от низовых цепочек переработки сырья в замечательные конечные изделия совершился прорыв: недоверие к производителю и/или разработчику «не из своего министерства, холдинга, концерна» значительно нивелировалось благодаря желанию получить успешный результат. Значит, есть возможность слышать друг друга, понимать и обучаться. Это самое ценное: умение учиться и полагать целыми результатами, отмечаемое у всех участ-

ников процесса, от постановки задач до их реализации.

Если что-то делается «всерьез и надолго», если требуется реальный результат, а не профанация – решения находятся, баланс интересов вполне достижим. Во многом и по этой причине наша компания «играет» на поле не случайных заработков, даже если они сулят мгновенную хорошую рентабельность, а в нише долгосрочных, сложных проектов.

– Как компания реагирует на изменения рынка?

– Безразлично и с оптимизмом! Такова суть любого производства: желание выпускать десятилетиями одни и те же «лапти», имеющие стабильный рыночный сбыт и невозможность этого в быстро меняющемся мире. Зато любые изменения, если успеваешь вписаться в их поворот (в идеале – своевременно предусмотреть их и уж совсем гениально – повлиять на «изгиб!»), – это вызов и шанс обыграть конкурента, предложить решения, которые не просто развернут заказчика лицом к исполнителю, но и могут спровоцировать появление и новых направлений, и новых проектов. ☺

*Интервью подготовил
Сергей Комаров*



ЗАО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФИРМА «ДОЛОМАНТ»

Доломант Высокие технологии на службе Отечеству

**ОТВЕТСТВЕННАЯ ЭЛЕКТРОНИКА
ДЛЯ ЖЕСТКИХ УСЛОВИЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ**

100% РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ



ЗАКАЗНЫЕ РАЗРАБОТКИ

Разработка электронного оборудования по ТЗ заказчика в кратчайшие сроки

- Модификация КД существующего изделия
- Разработка спецвычислителя на базе COM-модуля
- Конфигурирование модульного корпусированного изделия
- Сборка магистрально-модульной системы по спецификации заказчика
- Разработка изделия с нуля



КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Контрактная сборка электроники уровней: модуль / узел / блок / шкаф / комплекс

- ОКР, технологические консультации и согласования
- Макеты, установочные партии, постановка в серию
- Полное комплектование производства импортными и отечественными компонентами и материалами; поддержание складов
- Серийное плановое производство; тестирование и испытания по методикам и ТУ

WWW.DOLOMANT.RU • (495) 739-0775