

Как толькоходишь в кабинет Владимира Александровича, первое, что бросается в глаза, скромная табличка с менеджерскими «заповедями»:

- В чем суть проблемы?
- В чем ее причина?
- Каковы возможные решения?
- Что конкретно вы предлагаете?

При этом невольно возникают ассоциации с популярным в советское время плакатом «Не болтай!», и понимаешь: здесь возможен разговор исключительно по делу, без лишних эмоций и только по существу. На первый взгляд Владимир Ильин производит впечатление абсолютной строгости и даже суровости, но в ходе нашей длительной беседы он раскрывался как добрый человек, заботливый сын, отец и любящий муж...

Кремень

Владимир Ильин,
директор учреждения
Российской академии наук
«Института социально-
экономического развития
территорий РАН»





Директор ВОМЗ, 1986 год

Во внешности Владимира Александровича и в его манере говорить сразу видна интеллигентность, которую невозможно подделать или утаить. Интуиция не подвела: все предки Ильина – коренные петербуржцы. Но сам он родился в Белоруссии, где работали его родители. Тогда молодую семью разрушила война: отец ушел на фронт, а мама с шестимесячным сыном почти полгода добиралась до Урала, к сестре.

После окончания в 1958 г. школы-десятилетки города Каменск-Уральск Свердловской области родственники помогли мне устроиться на работу в Ленинградское оптико-механическое объединение (ЛОМО) электромонтером в литейный цех. Шесть лет я был рабочим. Активно участвовал в жизни 5-тысячной комсомольской организации, был избран замсекретаря комитета ВЛКСМ по производству, по идеологическим вопросам. В 1966 г. перешел на работу мастером в цех по выпуску фотоаппаратов. Выпускали каждые сутки 4-5 тысяч фотоаппаратов за смену.

Но у меня была серьезная проблема, закрывающая путь служебного роста, – недостаточное образование. И тут, как говорится, не было бы счастья да несчастье помогло.

В мае 1967 г. на молодежном слете в Луге, посвященном Дню Победы, играя в футбол, сломал ногу. Два месяца нога находилась в гипсе, что позволило подготовиться к поступлению в техникум при ЛОМО по специальности «техник-плановик».

Во время обучения в техникуме у меня была практика работы диспетчером, и эта работа мне очень нравилась: каждый день приносил неожиданные проблемы по всей производственной цепочке, и нужно было в первую очередь самостоятельно найти решение, не ставившее под угрозу выполнение плана, или подготовить для руководителей объединения анализ причин проблемы, возможные варианты решения и высказать свое мнение о наиболее предпочтительном. Это стало хорошей школой работы в стрессовых ситуациях. Вероятно, моя работа удовлетворяла руководство, так как после окончания техникума меня перевели на следующую ступеньку управленческой лестницы, назначив зам. начальника цеха – начальником планово-диспетчерского бюро цеха измерительных приборов.

Именно тогда я начал учиться мыслить экономическими категориями, более объемно смотреть на производство, распределять ресурсы, выстраивать эффективную систему управления.

Приведу один пример. Когда я пришел в цех, дефицит деталей на программу месяца достигал 80%, а через четыре года, когда уходил на следующий уровень производственной лестницы, – 15%. Опыт работы в этом цехе закрепил мою убежденность, что в любом вопросе самое главное – это системный подход.

Проблемы всегда есть и будут, но нужно отодвинуть эмоции и спросить в первую очередь самого себя: что ты не сделал и что ты должен сделать, чтобы их решить; на какие этапы и сроки надо разбить эту проблему, чтобы она была разрешена?

Через четыре года меня назначили начальником цеха, выпускавшего приборы для бронетанковой техники. Цех был в очень трудном положении (около года никто не соглашался на эту должность). Одной из слож-

ных проблем в цехе был неблагоприятный психологический климат. В цехе имелось определенное количество рабочих, которым все прощалось ради выполнения плана (прогулы, работа «подшофе», заработная плата рабочих была в 3 раза больше, чем у руководства цеха), по сути, они управляли цехом.

Основная задача заключалась в том, чтобы эти острые проблемы решить эволюционным путем, без революций, так как на подготовку новых специалистов ушло бы неоправданно много времени, а руководству в первую очередь нужно было выполнение госплана: это же военное производство, все под строгим контролем! Вот где пригодилась дипломатия и жесткая дисциплина: на стабилизацию положения дел ушел год. Еще год – на подготовку реконструкции всех четырех этажей производственного корпуса. Реконструкция сопровождалась заменой более 50% станочного оборудования и почти 100% оргоснастки.

И снова через четыре года я был переведен на следующий уровень управленческой вертикали – заместителем начальника планово-производственного отдела объединения, начальником планово-диспетчерского бюро по филиалу ЛОМО в Вологде.

Дорога пере мен: Санкт-Петербург – Вологда

В 1972 году Владимир Ильин поступил в питерский ИНЖЭКОН, который успешно закончил по специальности «инженер-экономист предприятий машиностроения». Это стало новым толчком для карьерного роста: в 1974 году он становится начальником цеха, выпускавшего оптические приборы для бронетанковой техники. А потом судьба сводит его с Вологдой...

– Шел процесс вхождения ВМЗ в состав ЛОМО, а поскольку по долгу службы я был неплохо знаком с ситуацией в Вологде, мне было предложено поехать сюда в командировку на три года. Недолго думая, со-

гласился: для меня это был очередной этап управленческой карьеры.

Прошел примерно год моей работы в должности заместителя директора по производству и экономике ВМЗ. И совершенно неожиданно для меня тогдашний директор, построивший завод, Александр Михайлович Мutowкин, в возрасте 66 лет ушел на пенсию. Генеральный директор ЛОМО Михаил Панфилович Панфилов предложил на эту должность меня.

Первоочередной задачей, которую предстояло решить, было упорядочение системы работы предприятия, где на тот момент боролись между собой четыре разные школы: красногорская, казанская, вологодская и белогорская.

Благодаря тому, что система ЛОМО попала на благодатную вологодскую почву, очень быстро сформировался управленческий каркас, в который входили начальники цехов, отделов, служб, мастера, бригады, работавшие на достижение производственных и социальных задач. Очень трудно перечислить всех коллег, вместе с которыми посчастливилось работать в этот значимый для меня период, но назову некоторые знаковые фигуры: Владимир Потелов, Виктор Петров, нынешний генеральный директор завода Александр Коршунов, Вениамин Привалов, Евгений Шулепов, Николай Лешуков, Сергей Грибанов, Владимир Аксенов, Валерий Левинский, Валерий Зверев, Юрий Проскуряков, Юрий Конасов, Владимир Колобов, Юрий Майоров, Анатолий Шиханов, Александр Бухтиничев, Вячеслав Милуков, Юрий Берсенев, Валерий Беркович, Алексей Дмитриев, Владимир Морозов, Сергей Глебышев, Валерий Воронцов. Должен сказать им слова благодарности, так же как и многим другим сотрудникам завода, с которыми я вместе проработал почти 11 лет.

– Что позволило коллективу ВМЗ за относительно небольшой срок (начало строительства – 1971 г., 1978 – 1979 гг. – начало реального производства полного комплекта специального изделия в кооперации с ЛОМО с момента вхождения в его состав в 1978 году), уже через 15 лет



после начала строительства, практически выйти на проектные мощности и стать в один ряд с ведущими предприятиями опико-механической промышленности?

— Вхождение ВМЗ в состав ЛОМО позволило за 5–6 лет перенести управленческую школу ЛОМО на вологодскую землю, что оказало значительное влияние на повышение общего уровня управленческой культуры в регионе.

Надо понимать, в каких условиях мы тогда работали... В те времена жизнь завода — это не только промышленное производство, это и подсобное хозяйство в деревне Шокша Сямженского района. За 125 км, регулярно, каждую субботу руководители всех служб завода ездили туда. Для решения Продовольственной программы были построены теплицы, реконструированы коровники был построен двухъярусный свинарник на 700 голов (я прочитал о подобном опыте в ГДР). На трех гектарах разбили сад, завели свою пасеку. На территории завода построили копильный цех, и по графику цеха и отделы получали продовольственные наборы (думаю, что сейчас многие, кому менее 30 лет, и не представляют, что такое могло быть, но это — настоящая примета времени). На заводе активно, в том числе и собственными силами, строилось жилье — ежегодно сдавалось до 200 квартир.

На перекрестке улиц Петина и Ленинградской бывшее административное здание перепроектировали под заводскую семейную поликлинику, где бы обслуживались не только работники завода, но и члены их семей. Было стремление учесть опыт японской школы управления: «Завод — это вторая семья». Как мы шутили, на заводе все должно быть свое — от роддома до кладбища.

Планов было много. Строилась вторая очередь завода с доведением плановой численности до 16000 чел. Намечался выход на следующий технический и технологический уровень, отвечающий мировым тенденциям в опико-механической промышленности.

Но пришла горбачевская «перестройка» и все порушила: не только промышленность великой страны, но и саму страну.

С началом кооперативного движения на заводе начали возникать конфликты, так как я был против создания на заводских площадях кооперативов. Но процесс уже шел по всей стране. Я понял, что не могу больше сдерживать этот процесс на заводе. И я ушел, в чем был, ничего себе не прихватил.

— Как вы оцениваете то, что происходило в руководстве завода после вас?

— Прошло более 20 лет со времени моего ухода с ВМЗ. Первые 10 лет, с 1991 по 2000 г., на заводе шли те же самые негативные процессы, что и на большинстве российских предприятий, особенно в военном-промышленном комплексе. Резкое снижение числа заказов приводило к сокращению численности, снижению заработной платы. Новый директор, переведенный с другого опико-механического завода, оказался человеком, подверженным различным слабостям, со всеми вытекающими управленческими последствиями.

Вторые 10 лет, с 2000 года по настоящее время, завод возглавляет Александр Иванович Коршунов, которому достаточно быстро удалось восстановить стройность и жесткость управленческой вертикали, что позволило выстоять в конкурентной борьбе, занять лидирующие позиции в современной опико-механической промышленности в



Директор Вологодского научно-координационного центра, 2007 год

своем сегменте. Когда я бываю на заводе, вызывает удовлетворение, что лучшие черты школы не только сохранились, но и развиваются. В последние годы на ВОМЗ пришло много молодых специалистов, и это говорит о том, что у завода есть будущее.

Хотел бы пожелать руководству завода удачи в реализации выбранной стратегии, а генеральному директору А.И. Коршунову в ближайшие 10 лет подготовить себе преемника, который повёл бы ВОМЗ к новым вершинам.

Научный этап управленческой лестницы

Еще работая на ВОМЗ, Владимир Ильин в 1987 году защитил в родном ИНЖЭКОНе кандидатскую диссертацию по теме «Интегрированные автоматизированные системы управления на машиностроительном предприятии». И когда в конце 1990 года появилась возможность организовать первую на вологодской земле ячейку Российской академии наук – Вологодский научно-координационный центр (ВНКЦ) – именно ему предложили взяться за создание совершенно новой организации.

– В те лихие 90-е годы создать новую бюджетную, некоммерческую организацию каза-

лось нереальным делом. Но наработанный за 30 лет производственный опыт, приобретенный социальный капитал позволили создать каркас новой организации, привлечь опытных авторитетных людей, кандидатов экономических наук. Это, в первую очередь, Михаил Сычев, Павел Советов, Анатолий Пашко. Постепенно каркас обрстал новыми, молодыми специалистами.

Сотрудники Президиума РАН, главный учёный секретарь РАН академик Макаров Игорь Михайлович, его заместитель член-корреспондент РАН Теряев Евгений Дмитриевич, всячески поддерживали создание новой научной организации. Руководство области и города Вологды также активно поддерживало развитие ВНКЦ.

Новый этап развития ВНКЦ пришелся на 1996-1997 гг., когда академик-секретарь Отделения общественных наук, академик Львов Дмитрий Семёнович первый раз приехал в Вологду, оценил сделанное, поддержал перспективы развития и с тех пор многие годы был нашим ангелом-хранителем.

В 1997 г. мы получили свое первое здание по ул. Горького, 56а, что позволило в этом же году провести первый набор в аспирантуру. Постепенно, за следующие 15 лет системного развития, в ВНКЦ сформировался молодой (средний возраст 32 года), имеющий свое лицо научный коллектив (общая численность 140 чел., научных сотрудников 95), что позволило нам в 2009 году получить статус Института социально-экономического развития территорий Российской академии наук (ИСЭРТ РАН).

Так сложилась и достаточно эффективно работает система подготовки научных кадров. Талантливый ребенок, приходя к нам в возрасте 11 лет, имеет возможность, пройдя в НОЦ школьный этап (7 лет), бакалавриат (4 года), магистратура (2 года), аспирантуру (3 года), через 16 лет стать кандидатом наук, а еще через 5–6 лет (в 33–34 года) – доктором наук.

Первые наши выпускники НОЦ уже в 2013 году будут защищать кандидатские диссертации. Уверен, что через 5–6 лет появятся у



В Москве с супругой Людмилой и сыновьями Владимиром и Петром

нас и доктора наук, которые начинали свой путь со школьного этапа НОЦ. Это будет уникальный опыт создания и развития научных школ на системной основе в регионе, в котором ранее не было подразделения РАН.

Рецепт семейного счастья

Первый раз Владимир женился в 20 лет: «Тогда все женились рано, ну и я не стал исключением. У нас родился сын Саша, но брак не продлился долго». Долгое время после первого опыта семейной жизни Владимир Ильин не решался на новые семейные узы. Карьера была на первом месте.

— А со второй женой я познакомился в цехе измерительных приборов на ЛОМО — у нас был классический служебный роман. И после четырех лет взаимной проверки мы поженились. Я уже был взрослый, и у Людмилы

была дочь Оля от первого брака, поэтому наши отношения изначально строились как-то правильно, осознанно. Мне очень повезло с супругой. Людмила — настоящая русская женщина, человек, полностью посвятивший себя семье. Это как раз тот счастливый случай, когда два человека находят друг друга... Не скрою, за почти сорок лет у нас бывали и размолвки на 3–4 дня — как без этого. Но я всегда благодарен своей супруге за исключительную преданность семье.

В общем, в назидание младшим поколениям могу сказать: рано жениться нельзя — это однозначно! Я так и сыновей своих учил всегда. Средний сын, Владимир, женился в 27 лет после защиты кандидатской, а младший, Петр, пока не женат, он недавно перешел на 3-й курс аспирантуры ИНЖЭКОНа.

— Вы строгий родитель?

— В принципе да. Требовательный.

— А вас самого воспитывали в строгости?

— Да! Мама была директором в школе, которую я закончил на Урале. Так что мне всегда доставалось больше всех. Мама была достаточно властной, но справедливой женщиной. Она ушла от нас два года назад, когда ей было 93 года... Это была очень большая потеря для меня, я долго не мог оправиться. Каждый месяц 9-го числа я посещаю ее могилу.

А своим детям я всегда внушал, что в семье главное — уважение к старшим. Они видели, что для своей матери я делал все, ее нужды ставил на первое место, старался сделать ее жизнь максимально комфортной. Все когда-нибудь станут старыми и будут нуждаться в заботе детей. Надеюсь, мои сыновья усвоили это правило. Я уже редко бываю в Петербурге, в основном дети сами ездят к нам, но каждый раз, когда они бывают в Вологде, обязательно посещают могилу моей мамы, своей бабушки.

Краткий курс успешной жизни

Думаю, у каждого зрелого успешного руководителя этот опыт свой, и он подчас неповторим.

Мне представляется, что очень важным эле-



Семейные выходные: мама Ольга Леонидовна, жена Людмила, сыновья Володя и Петя, зять Дмитрий, внук Саша и дочь Ольга

ментом становления руководителя являются примеры управленческих подходов, которые складываются в семье с раннего детства, когда имеется пример поведения, который ты впитываешь и хочешь ему подражать.

Решающий этап – это та среда, в которую попадаешь, когдаходишь в трудовую жизнь. От личности руководителя организации, от уровня создания им управленческой культуры во многом зависит карьерное будущее молодого человека.

Мне повезло. Я в 17 лет попал в управленческую школу Министерства оборонной промышленности в ЛОМО, где генеральным директором был талантливый руководитель Михаил Панфилов, дважды Герой Социалистического Труда, лауреат Ленинской и государственных премий. Он сумел создать одну из самых эффективных систем управления крупной промышленной фирмы. Для меня с первых дней работы на заводе генеральный директор был легендарной личностью: он сумел пройти путь от ученика токаря из Псковской области до генерального директора крупнейшей отечественной фирмы.

Постепенно продвигаясь по управленческой лестнице, я знакомился и осваивал эффективные методы управления Панфилова М.П. и его команды. И через 25 лет сам стал генеральным директором.

Главное для руководителя любого ранга – это умение работать с людьми и быть для

них личным примером на работе, стараться быть максимально справедливым, твердым в проведении принятых решений, жестким по отношению к тем людям, которые неоднократно нарушают принятые стандарты и регламенты (помните пословицу «Одна овца может все стадо испортить»?).

В общем, если вы знаете объективные законы управления коллективом людей, если вы имеете пример для подражания, если вы выработали принципы управления своей жизнью и если эта работа принесит вам удовлетворение и признание людей, то все у вас получится. И вы достигнете тех высот, которые, как говорится, вам на роду написаны.

– А каковы ваши главные минусы и достоинства?

– Я бываю вспыльчив, иногда не дипломатичен. Во мне ведь много от рабочей заправки, так что могу и отругать по полной программе. А достоинства... Наверное, обязательность и системность. Я считаю это главными критериями для любого руководителя.

О вологжане и современном обществе

– Ваш собственный взгляд как социолога и руководителя на человеческий капитал Вологодской области?

– Вологжане – чрезвычайно талантливый народ. Когда людям поставлены реальные цели, созданы условия, они могут решить любую проблему. Другой разговор, что у нас в области на последние 25 лет нет программ долгосрочного развития, мотивирующих людей решать все более сложные задачи в экономике и социальной жизни.

Жизненный цикл инфраструктурных проектов – 40–50 лет. Все, что построено в 50 – 60 – 70 годах прошлого столетия, подходит к пределу своей прочности. Нужны новые заводы, новые инфраструктурные проекты, соответствующие технологиям 21 века. К сожалению, в экономике России за последние 25 лет, как признал Владимир Путин,



прошла деиндустриализация. То же происходит и в экономике Вологодской области. С 1990 года потеряно 180 тысяч высокооплачиваемых рабочих мест в промышленности. Жизненный уровень вологжан ниже среднего по Российской Федерации. На мой взгляд, уровень качества управления Вологодской областью с 1990 года нельзя признать удовлетворительным. Это 16 лет упущенных возможностей.

Надеюсь, что новая управленческая команда в области, которая открыто и громко признала ошибочные действия предыдущего руководства, сможет развернуть вектор развития экономики области на созидательный.

Татьяна Марданова

БЛИЦ

– **Какую музыку вы предпочитаете?**

– Музыку почти не слушаю, с ней у меня отношения не сложились еще с детства. Однажды я был в летнем лагере, и там мы пели хором под аккомпанемент баяниста. И вот баянист подходит ко мне и говорит мне так тихонько: «Мальчик, ты не пой, я тебя ругать не буду». С тех пор как отрезало!

– **Ваш круг чтения?**

– Читаю в основном научную литературу. В институте существует система экспертов, которые просматривают больше 35 научных журналов и, уже зная мою сферу интересов, рекомендуют мне статьи для ознакомления.

– **Ваше любимое занятие на досуге?**

– Я пользуюсь Интернетом, у меня есть своя страничка в социальных сетях, но я не фанат Интернета, предпочитаю личное общение. Смотрю по ТВ спорт, политические новости, иногда можно и сериал какой-нибудь посмотреть для души, но такое бывает нечасто.

На дачном участке люблю строить, перестраивать, достраивать, реконструировать, ремонтировать. Создал участки фруктового сада, дубовых и смешанных аллей. Первым дубкам и кедром уже 15 лет. Растут еще порядка 20 дубков – дубовая аллея – и 25 смешанных деревьев – смешанная аллея.

Когда-нибудь по этим аллеям буду катать в колясочке внуков и правнуков, а они – своих детей. И так далее, чтобы жизнь рода Ильиных продолжалась вечно, как и жизнь всей нашей страны.