



ШАГАТЬ В НОГУ С ЖИЗНЬЮ

ТЕКСТ: ОЛЬГА ТРЕТЬЯКОВА

В этом году одно из крупнейших промышленных предприятий региона — Вологодский оптико-механический завод (входит в состав холдинга «Швабе» Госкорпорации Ростех) — отмечает 50-летний юбилей. Владимир ИЛЬИН, научный руководитель Вологодского научного центра РАН, 11 лет был генеральным директором завода. Он рассказал об основных этапах становления и модернизации ВОМЗ и о том, какие управленческие задачи ему приходилось решать.

— Владимир Александрович, вы более 30 лет профессиональной деятельности отдали оборонному комплексу, многие годы проработали в Ленинградском оптико-механическом объединении им. В. И. Ленина. Расскажите, в каком году вы возглавили «ленинградский десант» ЛОМО, направленный на вологодский завод?

— Я должен сказать, что 50-летняя история ВОМЗ очень динамичная и характерная для Вологды и вологжан. Каждый раз, когда ставились какие-то задачи, вологжане всю силу и энергию направляли на их решение. Так было, например, с заводом ГПЗ, который строили для того, чтобы выпускать подшипники для жигулей.

Правительством страны было принято решение построить шесть оптико-механических заводов. Вологодский завод стал строиться одним из первых. Нужно отметить, что это в первую очередь было заслугой генерального директора Александра Михайловича Мутовкина и всех лидеров команды, составлявшей «первую сотню» работников завода.

В 1978 году по решению Совета Министров СССР ВОМЗ вошел в состав ЛОМО, став его филиалом. Предприятие должно было перенять производство танковых прицелов, которые делали на ЛОМО. На ленинградской площадке

оптико-механического объединения создали бюро по вологодскому филиалу, которое я возглавил.

На тот момент на ВОМЗ сложилась смешанная команда специалистов из Вологды, Новосибирска, Красногорска, Казани. Требовалась эффективная система управления. Было понятно, что систему, которая практиковалась в ЛОМО, надо было внедрять и на вологодском предприятии. Тогда генеральный директор ЛОМО Михаил Панфилович Панфилов предложил мне поехать в Вологду в командировку. Так первый раз в мае 1978 года я приехал в Вологду как представитель администрации ЛОМО.

После того как в июне 1979 года А. М. Мутовкин ушел на пенсию, я был назначен на должность директора ВОМЗ. В Вологду прибыли специалисты по всем основным направлениям (производству, технике, научной организации труда, механообработке, оптике), которые бы смогли как эксперты помогать вводить на производстве систему ЛОМО. За все годы на стажировку приехали порядка 10–12 человек. Некоторые из них долгое время проработали на ВОМЗ, а кто-то остался и насовсем, отдав много сил, энергии, профессиональных знаний для становления завода.

Необходимо отметить, что и молодые вологжане: рабочие, конструкторы и инженеры, многие из которых были

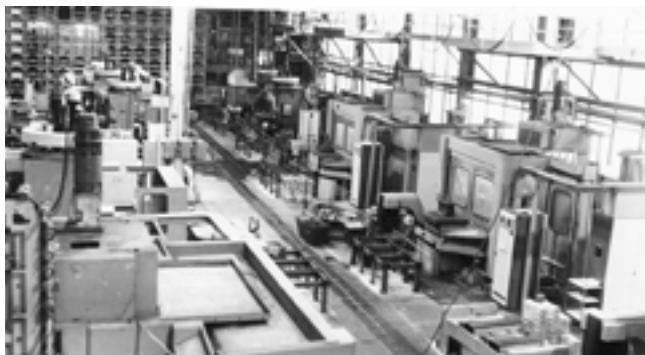
выпускниками местного политехнического института, — оказались очень способными учениками и уже через три-четыре года переняли все лучшее, что было в ленинградской школе ЛОМО.

— Опишите ВОМЗ конца 70-х — начала 80-х годов. Какое место он занимал в отрасли оптического приборостроения, какие задачи на него возлагались?

— Когда завод строился, для оптико-механической промышленности страны он ничего еще не значил. Нужно было сначала запустить оборудование, решать кадровые вопросы. А на следующем этапе — освоить выпуск оптико-механических приборов. Достаточно быстро завод наладил производство перископических артиллерийских буссолей.

Правильным управленческим решением было создание в районах Вологодской области пяти специализированных филиалов. Там производилась пластмасса, было организовано производство оптики, деревообработка. Эти меры позволили замкнуть производственную цепочку и уменьшить потребность в кооперации с другими регионами. Таким образом, завод смог выпускать продукцию комплексно.

Отмечу, что завод находился в процессе непрерывной модернизации. Трудоемкость первых танковых прицелов,



Механический цех (03 участок), 1989 год

которые мы выпускали, была 4000 нормо-часов. Необходимо было снизить этот параметр в четыре раза. Для этого требовались новые технологии. Чтобы найти решение по снижению трудоемкости, к нам приехали лучшие специалисты министерства оборонной промышленности. Была создана комплексная программа, за три года мы сумели ее реализовать.

Но затем появился танковый прицел «Иртыш», и нам пришлось уже решать другие задачи. Вновь была создана программа министерства под эту модернизацию. Появились новые станки, мы активно работали со станкостроительным заводом в Иванове.

Мы переняли все лучшее, что было в школе ЛОМО, а по некоторым направлениям, например, с точки зрения внедрения электроники, печатных плат, даже опережали ленинградских коллег.

— **Очень многое всегда зависит от управленческой команды. В чем в тот период заключалась новизна системы управления на заводе?**

— Когда я пришел на ЛОМО, то мои учителя отсекали все лишнее и научили меня работать по принципу: если ты дал слово, то ты должен его сдержать. Если не можешь, надо сказать — почему и что нужно предпринять. Главное, не ставить вопрос, а решать его. Когда не можешь решить, нужно своевременно выйти на другой уровень.

Эта система постепенно прижилась на ВОМЗ. Было суточное задание. Мастер не может уйти, пока задача не выполнена и он не отчитается перед диспетчером

объединения, что все детали сделаны и диспетчер может его отпустить.

— **ВОМЗ в 80-е годы славился своей производственно-педагогической системой, направленной на обеспечение преемственности обучения, непрерывности учебно-воспитательного процесса...**

— На ЛОМО это все существовало: и техникум, и ПТУ, и детские сады, было свое подсобное хозяйство и база отдыха. Нужно было просто эту систему перенять. Я должен сказать, что главное достижение до 90-го года — это как раз кадры. Люди выросли, освоили новые технологии, поверили в себя и свои силы, но одновременно у них выросли и потребности, запросы. В какой-то степени таким коллективом стало сложнее управлять.

Необходимо было создать среду, в которой люди смогли бы раскрывать и реализовывать свой творческий потенциал. Регулярные стажировки многое дали начальникам отделов: у них расширился кругозор, они могли шире видеть комплекс вопросов, которые нужно решать на более высоком уровне.

Также были созданы условия, чтобы человек мог трудиться на ВОМЗ всю жизнь. На заводе сделали большую социальную инфраструктуру, возводилось жилье для сотрудников. К сожалению, с началом перестройки многое изменилось.

— **Каким вы видите современный этап развития предприятия?**

— Если к 90-му году ВОМЗ был одним из передовых заводов министерства оборонной промышленности, то с 1991 по 2000 год он переживал



В.А. Ильин демонстрирует члену Политбюро ЦК КПСС Г.А. Алиеву и первому секретарю Вологодского обкома КПСС А.С. Дрыгину оборудование механического цеха



Конкурс молодых руководителей на ВОМЗ

трудные времена. В 2000 году директором стал Александр Иванович Коршунов, молодой специалист, прошедший все ступеньки производственного процесса.

Немного поменялась структура управления, завод вошел в комплекс оптико-механических предприятий страны. А. И. Коршунов восстанавливал все, что можно было восстановить, и поднял предприятие на очень хороший уровень, работал качественно, эффективно, вырастил себе замену. Сейчас завод возглавляет Василий Александрович Морозов. Он проводит активную модернизацию, привлекает молодых. И в настоящее время ВОМЗ — это, пожалуй, единственное предприятие в Вологде, обладающее технологиями шестого технологического уклада.

— **Что бы вы пожелали в преддверии юбилея?**

— Желаю ставить цели на перспективу — 10, 15, 20 лет, стать маяком и в производственной, и в общественной жизни Вологды, держать этот маяк и в технологии, и в управлении, и в качестве, и в подготовке кадров. Важно постоянно шагать в ногу с жизнью, тенденциями мировой науки и технологий. Я думаю, что ВОМЗ все это по силам.