

*Аппаратура радиорелейной станции
«Пихта – 2М1»*



Глава 42

Возрождение

Ключевыми фигурами в команде менеджеров, кроме сохранившего свой пост главного инженера Гончарова В.В., были два Бориса. Старший из них Борис Абрамович Герштейн пришёл на завод в 1968 году, окончив с красным дипломом Владимирский политехнический институт по специальности инженер-радиотехник. Направлен был Зайцевым Ю.И. в цех №14 инженером по регулировке. Попутно в первый же год был избран председателем Совета молодых специалистов завода, успевал заниматься спортом – возглавил секцию настольного тенниса на заводе.

Герштейн Б.А.



За пять лет работы в цехе на комплексе досконально изучил изделия тропосферной связи, близко общался и многое перенял у таких специалистов КБ, как Батов А.К., Титаренко А.З., Рехтюк В.Ф., и с глубокой благодарностью вспоминает общение с бригадой конструкторов МНИРТИ во главе с Куланиным В.С. Они научили молодого специалиста творческому подходу к работе, системным решениям, смелости и самостоятельности. Те же старшие товарищи уговорили его перейти на работу в КБ. Двадцать лет работы в КБ, от инженера до ведущего конструктора-руководителя группы, - не ахти какая карьера, хотя работа Герштейна оценивалась достаточно высоко.

Когда в начале 90-х годов его назначили главным конструктором изделия «Луч» и начальником лабораторного сектора, проявились по настоящему его лучшие качества как менеджера. Он занимался маркетингом, ездил по стране, искал рынки сбыта, познакомился с

работниками Министерства автотранспорта, завоевал у них как специалист авторитет. Самостоятельно решал многие проблемы по договорам.

В конце 1994 года Аугуст Г.И. по подсказке Юшина В.Н. пригласил его заместителем по маркетингу и сбыту. Он быстрее многих руководителей осознал суть перехода к рыночной экономике, самостоятельно изучил банковскую систему, вопросы финансирования и кредитования производства. В сложной для завода обстановке 1995-97 годов его умение ориентироваться и быстро завоеванный авторитет в налоговых органах и банковских структурах, играли важную роль в выходе завода из кризиса неплатежей. Он сразу поддержал энергичного и напористого молодого директора, и сегодня трудно представить, что было бы с заводом, не будь у финансового руля завода Бориса Абрамовича Герштейна.

Другой Борис, Инберг Борис Михайлович, окончил политехнический в 1972 году, тоже радиоинженер, и был направлен на завод «Электроприбор». Наверное, было predeterminedено свыше, что пришёл он работать в корпус, который строил, будучи управляющим треста «Владпромстрой», его отец, известный владимирский строитель Михаил Иосифович Инберг. Технолог, потом мастер участка печатных плат, а в мае 1976 года – старший мастер участка микросхем. Эти участки были базовыми при создании одного из важнейших производственных цехов завода – цеха №12 (ныне объединённый цех №5).

Всё было новым – корпус, технология, оборудование, молодые кадры. Опыт был только у начальника цеха Климова Ю.С. и начальника техбюро Орловой В.Н. Им и благодарен больше всего Инберг за практическую науку управлять производством, людьми и технологией.

В начале 1977 года он назначается заместителем начальника цеха №12. С 1983 года новый этап в жизни – начальник цеха. В 80-е годы параллельно с работой по выполнению планов, а это у Инберга получалось неплохо, - вставала новая задача – переезд в новый пятнадцатый корпус. В этом корпусе предусматривалась новейшая технология печатных плат. Кое-что пришлось по ходу дел перекраивать. Когда в конце 80-х годов конструктора МНИРТИ заложили в новых разработках, аппаратуре «Багета», Р-444, многослойные печатные платы, в корпусе №15 пришлось создавать участок и осваивать новую технологию. Сработали Инберг Б.М. и его помощники достаточно оперативно.

Когда в 1997 году с приходом Бирюкова С.Е. встал вопрос о восстановлении должности зам. директора по производству, кандидатура Бориса Михайловича обсуждалась как единственная. К тому моменту авторитет его, как лучшего начальника цеха завода, был непреклонным. Он много занимался общественной работой, избирался несколько созывов депутатом горсовета и активно работал в Совете, был одним из ключевых членов Совета трудового коллектива, наконец, его уважали рабочие завода за верность

Инберг Б.М.



слову и непоказное трудолюбие.

Он в месяцы бесчисленных остановок и вынужденных прогулов искал и находил работу для цеха, привозил заказы из Москвы. В иные недели на заводе, кроме занятых в системе жизнеобеспечения энергетиков и ремонтников, можно было встретить только Инберга и его рабочих. На должности зам. директора авторитарный, жёсткий стиль его работы не всеми был принят и понят правильно, но в условиях предбанкротного состояния именно такой помощник по производству и был необходим новому директору.

Одним из первых было также назначение заместителем генерального директора по маркетингу Ражева Михаила Владимировича, бывшего заместителя начальника цеха №9. Как грамотный инженер радист, он очень много консультировал директора о техническом уровне заводской продукции, о её перспективах на рынке.

Из старых членов правления продолжили работу в команде Бирюкова зам. гендиректора по кадрам Ежов Ю.Ф., зам. гендиректора по общим вопросам Бужин В.И., зам. гендиректора по качеству Мяков В.К. В начале лета ушли на залуженный отдых Говердовский Ю.А., Малков В.А., Сулимов А.А., Мозгалов Р.К., уволились с завода Юшин В.Н. и Шитов В.П. Новая команда складывалась не сразу. Время было трудное и несколько руководителей не смогли удержаться в команде по разным причинам, в том числе из-за скоропалительного согласия на предложение Бирюкова.

Тем летом предстояло решить и ещё одну, очень важную проблему, созданную предыдущим руководством. Отопительная котельная завода была практически выведена из строя. Вода для котлов требует водоподготовки, где главным элементом является обыкновенная поваренная соль. Из-за недостатка средств зимой 1996-97 годов закупку и поставку соли в котельную прекратили. Чтоб не разморозить систему отопления, работники котельной вынуждены были питать котлы сырой водой, из-за чего все трубы котлов к весне заросли накипью, стали прогорать. Уже в марте аварийные остановки котлов происходили еженедельно, а к концу отопительного сезона нужны были новые котлы. Везде нужны были срочные финансовые вливания.

В этот момент Бирюкову оказал существенную финансовую помощь его личный друг, руководитель одной московской фирмы Кудинов М.И. Этот кредит, а также отсрочка платежей в бюджеты всех уровней, в качестве помощи, оказанной молодому директору государственными органами, послужили первым толчком для выправления положения. Хотя главным источником благосостояния всегда был труд, производство товара.

К этому времени КБ полностью выдало в производство документацию на радиостанцию для железных дорог системы «Транспорт». Ещё при Юшине В.Н. по этим изделиям на заводе появился эксклюзивный дилер Шарипов Р.М., энергично занимавшийся сбытом этих станций и внедрением их на российских железных дорогах. Все эти годы завод выпускал и продолжает выпускать радиостанции РС-46М для обеспечения радиосвязи в линейных сетях поездной и ремонтно-оперативной связи.

Выпускалась аппаратура связи для автомобильного транспорта – комплекс «Луч-10». Вплоть до 1999 года выпускалась заводом цифровая радиорелейная станция «Пихта-2», а затем модернизированная КБ «Пихта-2М1» с

улучшенными техническими параметрами и уменьшенными массо-габаритными характеристиками. Продолжался выпуск УТК-1 и УТК-4. По инициативе директора Горводоканала Филиппова И.И. заводом была освоена установка механической очистки сточных вод, сбыт которой в конце 90-х годов помог рассчитаться с долгами перед Горводоканалом. Изделием занимались ОМА, цеха №31 и 33.

Одну из самых важных для завода в тот момент задач, освобождение от жилья, решал тем летом Бужин В.И., переведённый помощником директора по социальным вопросам. Если на высшем уровне, у мэра города Шамова И.В., эта проблема находила решение, то сопротивление более мелких чиновников было сильным, постоянным и крючкотворным. Надо отдать должное упорству и организованности Бужина В.И. К концу года у завода остались только общежития. Они были переданы позже.

До сих пор идут споры нужно ли было передавать городу общежития. Скажем одно: за предыдущие годы, когда завод не вкладывал в ремонт общежитий ни рубля, кровля, электрооборудование, проводка, трубопроводы общежитий, места общего пользования были доведены до аварийного состояния и требовали огромных затрат на ремонт, на которые завод в те годы, да и сегодня, не был способен.

По договорённости с Шамовым И.В. в 1997 году на территории бывшего цеха №8 был открыт муниципальный мелкооптовый рынок «Ополье». Завод сдал в аренду эти площади муниципальным властям. Таким образом был погашен огромный долг завода, хотя долго ещё многие бывшие электроприборовцы с сожалением вспоминали о когда-то самом бойком, до предела загруженном автотехникой цехе.

Правда, всем сегодня ясно, что те изделия, которые выпускал и монтировал на автшасси, на прицепах и т.д. завод, сегодня в результате научно-технического прогресса приобретают габариты и форму чемоданчика, и такой автосборочный цех заводу в будущем не нужен в принципе.

Конечно, за один год поправить дело было невозможно. За 1997 год завод выпустил продукции мало, на 54 млн. рублей. Неплатёжеспособность усугублялась. На раскрутку, на реализацию бизнес-плана требовались годы. В этот момент по требованию одного из самых крупных кредиторов, арбитражный суд Владимирской области ввёл на предприятии процедуру наблюдения и прислал на завод временного управляющего В.В. Иванова.

Нужно отдать должное активу завода, его профсоюзному комитету, забастовочному комитету. Их представители подключили все местные и региональные органы управления. Рабочие верили Бирюкову С.Е., видели его энергичную работу, упорство, оптимизм. Несмотря на задержки с выплатой зарплаты, верили и поддерживали молодого директора. Мнение трудового коллектива было однозначным. Не поддержали это решение арбитражного суда и другие кредито-



*Агрегат механической очистки
Сточных вод*



Пышонин А.В.

ры. В течение месяца всё вернулось на круги своя. Хотя попытки вызвать руководителей завода на комиссию по банкротству предпринимались ещё не раз.

Существенную помощь вновь оказал заводу и новому генеральному директору начальник Управления РЭБ Генштаба генерал – лейтенант Быстров А.А. Он убедил руководство МО заключить с заводом дополнительное соглашение к основному договору о поставке ещё нескольких изделий Р-934Б, хоть и без предоплаты. Все материалы и комплектующие пришлось закупать на заимствованные в банках средства, но у основных цехов была работа, а Генштаб расплатился потом сполна.

Какие ещё изменения были проведены новым директором? Начальник производства Пышонин А.В. был переведён на деревообрабатывающий цех №15. Сначала к цеху был присоединён пластмассовый участок цеха №1, через год цех №15 был отдан сначала в залог под кредит «Агропромстройбанку», а затем в цехе было организовано совместное с «Агропромстройбанком» предприятие по выпуску стройизделий из дерева. Через два года москвичи вернули цех заводу, так и не сумев извлечь из него супервыгоду. Правда, долги по кредиту заводу были погашены. Цех выпускал одно время садовую и кухонную мебель.

Вот уже три года цех стал специализироваться на выпуске дверных и оконных блоков для строительства жилья и зарабатывать на этом не только деньги, но и квартиры для заводчан. Так, благодаря Пышонину А.В. и его коллективу была погашена задолженность перед последними наборами на строительство хозспособом, долги ещё начала 90-х годов. Сегодня Анатолий Владимирович Пышонин – самый опытный из начальников цехов. Ещё в начале 70-х годов он работал заместителем начальника цеха №33, затем сменил Тарасова Н.В. в цехе №13, возглавлял ПДО и вот уже семь лет командует цехом №15.

Летом 1997 года было произведено объединение цехов №3 и 13. Начальником объединённого цеха был назначен бывший начальник цеха №3 Ларионов Валерий Александрович. Было создано бюро экономической безопасности, которому вскоре были переданы функции сдачи в аренду свободных производственных площадей. Через год на базе этого бюро было создано дочернее предприятие «Электроприбор-Недвижимость», директором которого был назначен Зыков Владимир Дмитриевич. Это позволило концентрировать средства, поступающие от аренды, и направлять их на наиболее насущные нужды, в первую очередь, на приобретение компьютерной техники и на ремонт помещений.

Весной 1998 года были объединены цеха №5 и 12, находившиеся на производственных площадях корпуса №15. Наконец, летом 1998 года были объединены все сборочные цехи в единое сборочное производство, получившее номер 20. По численности работающих все сборочные цехи №№ 6, 9, 14, а до этого №7 и 17 давно превратились в участки. В течение двух лет была проведена работа по реконструкции производственных площадей бывших цехов №№6, 7, 14, 17, по переводу на эти площади участков цеха №9.

Корпус №12 после переезда цехов №№12, 9, 10 и Отдела главного метролога был освобождён и в 2000 году продан по выгодной для завода цене заводу «Автоприбор», нуждавшемуся тогда в производственных площадях.

В августе 1997 года для высшего и среднего звена управления был организован пятидневный учебный цикл, который провели специалисты Центра «ИМ Консалтинг» Международного НИИ проблем управления под руководством профессора Хайниша С.В. Эта учёба многим управленцам завода, воспитанным при социалистической распределительной системе, раскрыла глаза на суть рыночной экономики, на особенности переходного периода, на роль заводского менеджмента в экономике предприятия и в производстве.

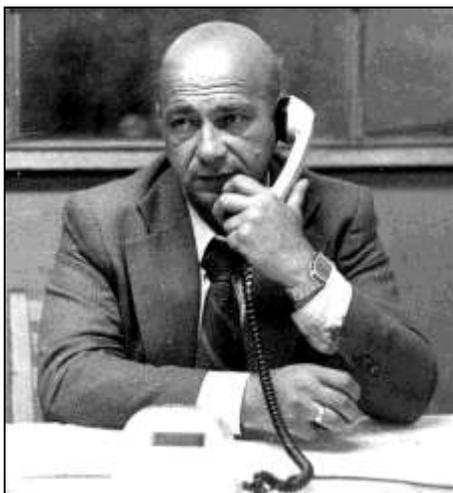
Но одной пятидневки было мало. Нужно было обучать нижнее звено, а главное, делать ставку на молодёжь. Средний возраст персонала в 1997 году составлял 56 лет. Объёмы производства были чрезвычайно низки. В первом полугодии 1997 года завод выпускал ежемесячно на 600 тыс. рублей продукции. В 1998 году – 2 млн. рублей в месяц, в первом полугодии 1999 года – 4-6 млн. рублей. При точке безубыточности – 9 млн. рублей.

Такими темпами поставить завод на ноги было невозможно. Банкротство было неминуемо. Было ясно, что срочно необходима Программа по выходу ОАО из кризиса за счёт активизации и использования внутренних резервов. Такая чёткая Программа и была разработана с участием «ИМ Консалтинг», всего высшего менеджмента предприятия при поддержке администрации Владимирской области и под её контролем. Она была рассчитана на два года и включала конкретные мероприятия по основным направлениям деятельности: маркетинг и коммерция, финансы, производство, управление персоналом, оргструктура, стратегия, система управления. Был разработан Пакет первоочередных мер на три месяца.

Все трудности и последовательные шаги по преодолению кризиса освещены в совместной книге Бирюкова С.Е. и Хайниша С.В. «От стратегии выживания к стратегии активного развития», изданной в Москве в 2001 году. Скажем только, что реформирование, финансовое оздоровление и активное развитие ОАО «Владимирский завод «Электроприбор» произошло в соответствии с разработанной Программой, а сотрудничество с «ИМ Консалтинг» стало постоянным и взаимовыгодным.

В сентябре 1999 года был восстановлен прекращённый ещё в 1995 году выпуск многотиражной газеты «Луч». Газета вновь стала вместе с заводским радио важнейшим средством информирования заводчан. Редактором газеты и заводского радио является Смазнова Елена Юрьевна.

Омоложение кадров на заводе шло и естественным путём, и принудительно. Перед службой управления персоналом была поставлена задача заме-



Ларионов В.А.

нять, где это возможно, людей, достигших пенсионного возраста, на молодых инженеров и рабочих. Не всеми это было воспринято, как надо. Были обиды, непонимание, сопротивление. Но если бы этим не занимались в 1999 году, завод сегодня был бы похож на дом престарелых. Омоложение шло и в руководстве завода, и в отделах и цехах. Но нет правил без исключения. Иногда приходилось прибегать к назначению опытных пенсионеров на высокие должности.

В начале 70-х годов прибыл проходить службу в военном представительстве №1957 майор Косой Павел Матвеевич. Было ему чуть за тридцать, а успел послужить он на Северном флоте, служил на Новой Земле на закрытых полигонах. Окончил Военно-инженерную академию им. Можайского, служил в неизвестном тогда миру Плесецке. Сначала он работал в приёмке в цехе №14. Толковый военный инженер хорошо показал себя на службе. Тогда частенько наезжали на завод проверить и подогнать выпуск новой техники московские генералы.

В середине 70-х годов он – заместитель начальника военного представительства, а после кончины полковника Быканова А.А., почти два года возглавлял военное представительство №1957. Все модификации изделий Р-410 выпускались с завода с большой долей труда Павла Матвеевича. Он не только находил проблемы, выявлял недостатки, но и помогал разработчикам и производственникам по инженерному устранять их. Искренне радовался, когда за эти изделия работники МНИРТИ, завода и КБ получили Государственную премию.



Косой П.М.

Уйдя в запас подполковником, он остался работать на заводе, занялся маркетингом и рекламой, был энергичней многих молодых. Его добросовестность, ответственность были подмечены молодым директором, и в 1999 году Косой П.М. был назначен заместителем генерального директора по качеству, где он мог использовать свой опыт службы в военной приёмке. Принципиальный, но разумный в вопросах качества, он много сил вложил в разработку и внедрение, вместе с бывшим зам. директора Мяковым В.К., системы стандартов ИСО 9000. Уже тяжело больной он

ушёл на отдых, почти до последнего вздоха служа родному заводу, оставив о себе исключительно светлую память.

К концу 1999 года завод ещё не выбрался из предбанкротного состояния, но начал набирать темпы в выпуске продукции, разными способами освобождаясь от долгов, тяжёлыми гири висевших на ногах, мешающих движению. Нужно сказать слова благодарности коллективу рабочих и инженеров завода за долготерпение. Долги по зарплате в 1997 году достигли 11 месяцев. Профсоюзный и забастовочный комитеты завода, поверив в Бирюкова С.Е., увидев движение вперёд, проводили очень большую разъяснительную работу в коллективах.

Долги по зарплате были и на других предприятиях, а на иных они возникают и сейчас. «Электроприбор», пожалуй, единственный завод, где задолженность по зарплате индексировалась на проценты инфляции в стране. В 2000

году администрация рассчиталась с рабочими по основному долгу, а в 2002 году и по индексированной зарплате. Начиная с 2002 года зарплата, хотя и не высокая, выплачивается работникам регулярно два раза в месяц без срыва установленных колдоговором сроков.

Для улучшения в коллективе морального климата, для того, чтобы люди поверили, что самое тяжёлое для завода в прошлом, по инициативе генерального директора был проведён ряд мероприятий. Ещё осенью 1997 года в Областном Дворце культуры в переполненном зале был отмечен 30-летний юбилей ЭВИА-67. На этот праздник пришли многие ветераны завода, пенсионеры, гости из городской и областной администраций. Ветераны ЭВИА, не собиравшиеся до этого почти двадцать лет, сумели настроиться и дать прекрасный концерт.

Это произвело благоприятное впечатление на всех, в том числе на тех, кто «похоронил» завод. Через год отметили 30-летие «Калинки». Люди в городе почувствовали оживление завода. 13 января 2000 года состоялся заводской торжественный вечер, посвящённый 45-летию завода. На вечере присутствовали Глава администрации области Николай Владимирович Виноградов, мэр города Шамов И.В. и другие руководители области и города. Заводской клуб был переполнен, и хотя действо чересчур затянулось, этот праздник нашёл широкий



Коллектив ВП №1321 в день своего 50-и летнего юбилея

положительный отклик на заводе и вне его.

В марте 2002 года исполнилось 50 лет Конструкторскому Бюро Радиосвязи. На вечере, организованном в заводском клубе, присутствовали около 500 человек, среди которых были заслуженные ветераны, орденоносцы, лауреаты Государственных премий, те, кто сегодня продолжают активную творческую

деятельность по разработке и созданию самых современных образцов связной радиотехники, молодые специалисты – будущее ВКБР и завода.

В конце марта произошла смена руководства ВКБР. Генеральным директором вместо Волкова Н.В. был назначен Гончаров Владимир Всеволодович. На его место главным инженером ОАО «Завод «Электроприбор» был приглашён доктор технических наук, профессор Владимирского Государственного университета Михаил Всеволодович Руфицкий.

Ещё один юбилей отмечали на заводе осенью 2003 года – 50 лет военного представительства №1321. Это первое в истории завода представительство стало в наши дни единственным, постепенно вобрав в себя ВП №1661 и ВП №1957. В приёмках служили грамотные военные инженеры, роль которых была



*Руководитель ВП №1321
Полковник Жуков В.Н.*

полковник Зюбанов М.Я., полковник Быканов А.А., подполковник Косой П.М., полковник Дзизов В.И., подполковник Власов В.В.

Доброго слова заслуживает большинство служащих военных представительств. Среди них офицеры Иващенко В.В., Дзиваковский Д.Д., Садырин В.А., Балабин В.П., Петухов Л.И., Яблоков В.Я., Ермолов И.П., Черногорov Э.В., Лобановский П.М., Дмитриев Ю.В. и многие другие.

В 1969 году военкоматом были призваны в армию и направлены в представительства заказчика свыше двадцати молодых инженеров КБ, которые сразу повысили образовательный уровень военной приёмки. Большинство их трудились на заводе до выхода в отставку. Среди них Агафонов А.С., Кочейкин Г.М., Максимов Е.В., Тересов А.А. и другие.

Возглавивший в начале 90-х годов объединённое военное представительство полковник Жуков Владимир Николаевич сумел сохранить в смутные времена боевой костяк, успешно решал все эти годы жилищные проблемы офицеров, и сегодняшний состав военного представительства №1321, значительно омоложенный, перенявший все лучшие традиции у предыдущих поколений заказчиков, продолжает вместе с заводом и ВКБР решать важную государственную задачу по обеспечению российской армии средствами связи новейших разработок.

