



А.В. Манин-Уралец

**Подвиг заводов
Том 25.**

**Московский
РТИ-Каучук
1988-2000**

А.В. Манин-Уралец

**Подвиг заводов Том 25.
Московский РТИ-Каучук 1988-2000**

«Автор»

2026

Манин-Уралец А.

Подвиг заводов Том 25. Московский РТИ-Каучук 1988-2000 /
А. Манин-Уралец — «Автор», 2026

Со времени ввода в промышленную эксплуатацию в 1915 году Московский завод «Каучук» на протяжении долгих десятилетий являлся одним из самых известных крупных промышленных предприятий Советского Союза и наиболее интересных по содержанию труда и жизни в Москве. Резинотехнические изделия завода, номенклатура которых достигала 12 000 наименований, широко использовались во всех отраслях народного хозяйства страны, потребителями более 50 стран мира. Заслуженной славой ОАО «РТИ-Каучук» пользовался и с началом 2000-х годов, благодаря новым уникальным видам продукции, отвечающим по своему качеству лучшим мировым стандартам. О высоких научно-технических и трудовых достижениях, наиболее ярких страницах биографии коллектива каучуковцев повествуется в его летописной истории.

© Манин-Уралец А., 2026

© Автор, 2026

А.В. Манин-Уралец

Подвиг заводов Том 25.

Московский РТИ-Каучук 1988-2000

ЧАСТЬ ВОСЬМАЯ

ПРЕОДОЛЕНИЕ НЕВЗГОД

ГЛАВА 1

ПОД НОВЫМ УПРАВЛЕНИЕМ

По решению Совета трудового коллектива в июле 1988 года была созвана конференция коллектива объединения с повесткой дня: «Выборы директора».

Новый руководитель МПО «Каучук» выбирался из четырех кандидатов: бывшего директора Александра Петровича Бортникова, Валерия Александровича Лебедева, Виктора Кузьмича Чопова и Виктора Семеновича Шаповалова.

Все они предлагали свои программы, пути выхода из кризиса, и все подчеркивали, что над объединением нависла угроза картотеки, поскольку росли проценты за кредиты в банке, да и сроки выплаты по ним заканчивались. Уже в том же июле это могло привести к самым серьезным последствиям: к утрате и без того очень небольших начисленных средств и, значит, — банкротству.

Утешительного во всех выступлениях было мало. Надо отстоять «Каучук»? И только-то? И теперь положить на это все силы? А где же те, еще недавно обещанные блага? Где же обещанные новые квартиры? А ведь на очереди стояло свыше двухсот семей (около 920 человек)...

Больше всего оптимизма удалось вселить в сердца каучуковцев кандидату Виктору Кузьмичу Чопову, тридцативосьмилетнему специалисту с образованием Днепропетровского химико-технологического института, окончившему Академию народного хозяйства при Совете Министров СССР по специальности ведущему специалисту в области управления и экономики народного хозяйства.

Коллектив подкупила его решимость продолжить реконструкцию, стремление не держаться за старых потребителей-банкротов, а быстро найти новых, для чего сделать упор только на те виды продукции, которые являются конкурентоспособными, на которые можно поднять цены с уверенностью, что они будут иметь устойчивый сбыт.

«Сегодня никому не нужны тонны, метры и километры, которые ничего реального коллективу не дают!» — говорил он, объявляя курс: от долгов — к прибыльной работе, при ликвидации груза старых серьезных просчетов и недоработок; при ведении работы по принципу: «Критикуя — предлагай!». При обязательной поддержке всех важнейших пунктов разработанной в начале пятилетки социально-бытовой программы. Это предполагалось за счет накопления и использования фонда прибыли, в том числе с помощью развития заводских кооперативов, работающих более производительнее и экономнее; за счет высокой оборачиваемости оборотных средств, как своих, уже заработанных, так и тех, которые обеспечат банковские кредиты. За счет высокого качества продукции, что обеспечит новейшее оборудование, и, следовательно, — устойчивого сбыта, а он даст возможность рассчитаться с банками и получать достаточно денег для выплаты нормальной заработной платы.

Поддержав кандидатуру В. К. Чопова, коллектив не ошибся в своем выборе. Этот человек на самом деле знал, что делать. Во всяком случае, спустя год работы объединения под его руководством об успехах МПО «Каучук» неоднократно 222 хвалебно говорилось в средствах массовой информации.

И всегда при этом отдавалось должное предприимчивости, высоким деловым качествам руководителя объединения. В одной из статей «Виктор Чопов знает, как держаться на плаву», в частности, отмечалось: «Избранный коллективом директор укрепил положение лидера, что позволило проводить более активную экономическую и социальную политику... Здесь первоначальное накопление оказалось действительным источником развития. Помогли и коммерческие банки. Помогли не только потому, что «Каучук» расположен в центре столицы, но и потому, что поверили в перспективы предприятия. Банк «Российский кредит» открыл на головном заводе свой филиал...

Наличие собственных и привлеченных денежных средств позволило начать техническую модернизацию... Отсюда и качество. Освоены все типы транспортных лент, существующих в мире. Из всех резинотехнических предприятий России именно здесь выпускается лучшая продукция. А это — сбыт... Отсюда и рентабельность, и прочие финансовые показатели. Средняя зарплата по МПО... вдвое выше средней по промышленности в целом... Заказы на продукцию растут. Партнеры надежные. Все факторы и составляющие экономического благополучия налицо. И хотя есть, конечно, проблемы, можно с уверенностью сказать: завод вышел из прорыва...»

Да, коллектив МПО «Каучук», слава Богу, сумеет преодолеть свой первый страшный кризис. Но путь к первому большому успеху в период перехода от Перестройки к рыночной экономике был все же очень непростой, и действительно пролегал через преодоление многих проблем.

В. К. Чопов с первых шагов своей деятельности на посту генерального директора показал, что может работать по-крупному.

В 1988 году, согласно впервые принятой программы социального развития объединения, большие силы были брошены на строительство бытового корпуса на заводе РТИ-2 (на 600 мест). На головном заводе организовывался диагностико-оздоровительный пункт на базе МСЧ-38. В детском саду расширялся пищеблок — до 520 человек, перестраивалось технологическое оборудование. Прилагалось много сил на обеспечение жильем очередников 1979—1982 годов.

Решались и более мелкие, но тоже очень важные задачи. Например, весной 1989 года на первом этаже 17-го корпуса был открыт участок платных услуг населению — магазина по продаже, в основном, резинотехнических изделий для легковых автомобилей, для мелких домашних нужд. Единственный в своем роде, он увеличивал ассортимент продажи РТИ объединения и, конечно, пополнял копилку финансовых средств.

Но той же весной на коллектив обрушилось новое серьезное испытание. В мае недопоставки поставщиков достигли 50 процентов. Дальше, казалось, было уже некуда!

В начале июня дирекция «Каучука» вынуждена была направить письмо съезду народных депутатов СССР, в котором, в частности, говорилось: «для создания оптимальных условий и элементарной социальной обеспеченности трудящихся, установить экономически обоснованные отчисления в бюджет от прибыли с учетом технического состояния предприятия. Для решения разных вопросов необходимо оказать действенную практическую помощь одному из старейших предприятий г. Москвы — МПО «Каучук», выпускающему комплектующую многоассортиментную продукцию для всех отраслей машиностроения и находящемуся на грани банкротства вследствие общих застойных явлений в экономике».

Под обращением из четырех пунктов стояли подписи председателя СТК И. С. Жигало, генерального директора В. К. Чопова, представителей общественных организаций М. С. Ермолова и В. М. Ладыгина.

Помощи, однако, оказано не было. И тогда впервые в коллективе всерьез встал вопрос о том, что «Каучуку» необходима более полная самостоятельность.

...Путь к самостоятельности коллектив МПО «Каучук» проходил сложный, в мучительном поиске более выгодных и менее рискованных форм и методов экономического хозяйствования. От внедрения более сложных элементов хозрасчета в цехах и на заводах, через создание кооперативов, к аренде. В работе по созданию кооперативов уже был накоплен немалый опыт, поскольку началась она еще в 1987 году.

...Для выполнения большого объема заказов в то время уже очень не хватало рабочих рук. Компенсировать этот недостаток могла работа с удвоенной энергией, а поработать за двоих в цехах готовы были за солидную прибавку к зарплате.

Наконец, решено было организовать в цехах кооперативы.

Не все голосовали «За!», кто-то был против «разбазаривания» завода. Но ведь завод существовал не только ради плана поставок, его хозяевам необходим был равноценный их вкладу в работу заработок.

По предложению заместителя генерального директора по производству Ю. М. Рапопорта первый кооператив — «Резинотехника» — был организован в цехе № 9 в декабре 1987 года. После этого средняя норма выработки в коллективе быстро достигла 15 процентов; за два месяца план по ассортименту с 65 процентов вырос до 90 процентов.

Начали здесь с того, что взяли три тонны некондиционной резины, из которой стали изготавливать бытовые коврики, некоторые детали к автомобилю «Москвич». Продукцию сдавали Стройуправлению и Южно-портовому магазину, строго по госцене; из получаемой прибыли делали отчисления заводу, за амортизацию оборудования, аренду помещения.

Таким было начало, оно обнадеживало. Создавались свои кооперативы в цехе № 4, № 10... Возник кооператив и в центральной лаборатории. Здесь толчком к его созданию послужило то, что молодежь из-за безденежья почувствовала, что ставшие слишком уж редкими поездки на отдых в Соболеве — и те оказывались не по карману. Вот и решили здесь зарабатывать средства на эти мероприятия, к которым здесь привыкли и отказываться не собирались.

Кооператив этот родился в мае 1988 года, и в него входила молодежь из цеха № 3, из экспериментального цеха, члены коллектива госприемки. Работали в нем также намного больше, чем прежде, продлив рабочий день... на четыре часа!

Мелкие кооперативы, создававшиеся с идеей помочь заводу преодолеть кризис, постоянно стремились к большей выгоде. И хотя это было естественно, все же они не решали глобальных проблем, а к тому же, создавали в производстве много лишней суеты.

По решению дирекции с 1 мая 1989 года они прекратили свою деятельность. На базе завода «Каучук» было создано отделение производственно-кооперативного объединения «АНТ», в которое были включены все производственные цехи, кроме цехов №№ 8 и 3, а руководство им осуществляла инициативная группа, в которую входили В. Чопов, Ю. Рапопорт, Е. Хализеева, М. Бардин и Т. Агаджанов.

Задачи нового кооператива были гораздо шире и сложнее, но это не снимало остроту кадрового дефицита. Из-за нехватки рабочих кадров кооператив начал с выпуска полуфабрикатов, но в дальнейшем своей целью поставил изготовление новой продукции и переработку отходов. В последующем для обслуживания кооператива решено было задействовать энергомеханические службы, и втянуть в него все остальные подразделения, что, как предполагалось, могло создать новые, более совершенные формы хозяйствования коллектива.

Таким образом, руководство завода настойчиво развивало кооперативные формы работы. И в то же время многие в коллективе понимали, что если кооперативы на каком-то этапе и принесли свою несомненную пользу объединению (повысилась заработная плата, пополнился фонд прибыли предприятия в целом), то были в этой форме хозяйствования и свои минусы (в частности, пришлось сократить многих работников). Главным же минусом было то, что переход на кооператив всего объединения МПО «Каучук» был связан с большим риском.

Объединение не могло быть освобождено от обязательных поставок таким крупным потребителям-заказчикам, как АЗЛК, ЗИЛ, авиационная промышленность и другие крупные отрасли, поставки которым были включены в госзаказ. Следовательно, угроза уменьшения дохода в случае недопоставок, а значит, и штрафов была реальной и в случае ужесточения требований к кооперативам могла довести предприятие до разорения.

На самом деле, кооперативы оказались все же нестабильной экономической структурой. Уже многие предприятия, понадеявшиеся только на них, терпели крах.

Чтобы избежать этого, на заводе «Каучук» рассматривались и другие модели хозяйствования, в частности, в 1990 году был поставлен вопрос о создании на базе завода малых предприятий — обществ с ограниченной ответственностью.

Это стало новым направлением на пути к увеличению выпуска продукции и заработной платы. Базой для такого «общества» было намечено сделать цех № 9. Соучредителями «общества» должны были стать объединение и кооператив «Резинотехника», давно показавший, что работать умеет как надо.

Действительно, в цехе № 9 из 170 человек оставалось 60, а продукции они давали с прибылью 700 тысяч рублей в год; теперь общая прибыль должна была составить свыше 5 миллионов, что обещало увеличить зарплату в два с половиной раза.

Строились планы одновременно создать общества с ограниченной ответственностью на базе цехов №№ 3, 4, 7, 8, 10, они могли бы иметь свой расчетный счет в банке, а все вопросы с цехами и службами решать самостоятельно, что сделало бы возможным распределение зарплат в точности по вкладу каждого работника. Только существующие на тот момент противоречия в законодательстве правительства не позволили осуществить эти планы.

В 1989—1990 годах утвержденный министерством объем производства продукции не мог быть выполнен при имеющихся мощностях и неукомплектованности цехов и отделов необходимым составом кадров.

Тяжелое экономическое положение, недостаток собственных средств не давали возможности не только нарастить объемы производства, но и обеспечить нормальное социальное развитие заводского коллектива.

Понимая свою ответственность за судьбу предприятия и его многотысячного коллектива, руководство объединения и общественных организаций пришли к решению, что исправить создавшееся положение должны самые решительные и действенные меры; только коренное улучшение условий труда и быта на основе новой реконструкции и технического перевооружения, а также внедрение передовых методов управления и вовлечение в сферу хозяйственного управления всех работников на основе личной заинтересованности могут изменить ситуацию.

Это становилось возможным с переходом объединения на аренду, с одновременным внедрением во всех подразделениях полного хозрасчета и внутрипроизводственных арендных отношений.

Альтернативой кооперативам, как более цивилизованная форма хозяйствования, стала аренда.

Уже давно стремились к ней заводы РТИ-1 и РТИ-3. Что касалось первого, то желание перейти на аренду работников РТИ-1 руководство объединения восприняло с пониманием. На РТИ-3 вопрос стоял сложнее, ведь очаковский филиал подразделения завода «Каучук»...

Пришла, в конце концов, пора всерьез поднимать вопрос об аренде и самому головному предприятию. Аренда давала возможность производить фиксированные платежи в госбюджет, они устанавливались один раз в пятилетие или даже в десятилетие, тогда как прежде — чем больше завод зарабатывал денег, тем больше их отдавал. Отныне дополнительная прибыль оставалась в распоряжении предприятия, и трудовой коллектив мог устанавливать те системы поощрения, которые считал для себя необходимыми.

В 1989 году проводится активная разъяснительная работа буквально во всех заводских подразделениях, организуются специальные занятия по методике, разработанной на заводе.

Результаты анализа хозяйственной деятельности, перспектив развития МПО «Каучук» были положены в основу расчетов для заключения договоров об аренде.

Первым на аренду, с 1 января 1990 год, перешел завод РТИ-1.

Бывшие в то время директором завода Ю. М. Рапопорт, главным инженером Г. И. Махлина и секретарем партийной организации В. Е. Михайлов активно помогали этому коллективу с тем, чтобы он смог перейти на аренду без лишних потерь. В мероприятиях по доработке показателей, договоров аренды активное участие приняли главный бухгалтер В. С. Смирнова, консультант З. Я. Малкина, начальник ЛЭА Н. А. Любешкина.

Позже на аренду перешел завод РТИ-2, возглавляемый директором В. Д. Штерном.

После проведения необходимых мероприятий коллектив «Каучука» перешел на аренду с 1 января 1990 года.

Среди первых осуществленных оргтехмероприятий после этого стало размещение на главной площадке завода двух импортных немецких линий, которые, как ожидалось, должны были значительно преобразить производство девятого цеха, поставив его работу на самый современный уровень.

Вся площадь, которую прежде занимал коллектив АСУП, — весь четвертый этаж, этаж корпуса №17 — была отдана совместной советско-американской фирме, которая обязалась поставлять заводу персональные компьютеры и дать к ним математическое обеспечение. Там же началась подготовка к производству дискет для компьютеров.

Доля прибыли «Каучука» в этом предприятии составляла 35 процентов.

К осени 1990 года с участием коллектива «Каучука» было создано три совместных предприятия: советско-болгарское предприятие «Каучук», «ЛАЙКС-МОСКВА» (расположенное на четвертом этаже административного корпуса) и советско-китайский ресторан в помещении Дома культуры. Предприятие «ЛАЙКС-МОСКВА» специализировалось на проведении внешнеэкономических операций, там собрались высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы во внешнеэкономической торговле. Многие заводы министерства стали проводить свои операции с помощью этого нового учреждения. В «ЛАЙКСе» имела фирма, осуществляющая сервисное обслуживание всей импортной техники: факсимильной, аудио- и видеотехники и персональных компьютеров. Третьим направлением «ЛАЙКСа» стала разработка математических программ и локальных сетей для компьютеров. Четвертый вид деятельности был — издательский: с помощью электроники здесь стал производиться набор четырех газет, издаваемых в Союзе. И, наконец, с помощью фирмы обучались иностранному языку.

Конец 90-х годов, таким образом, являлся периодом разнообразных экспериментов, что было следствием мучительного поиска путей к выходу из финансового кризиса, к более благополучной работе.

В отношении же реконструкции уже было много неопределенного. Не один год залеживался в бездействии югославский модуль. Имелось и другое оборудование, которое неизвестно было, куда разместить, а некоторое действующее, например, импортные РЕПы, стали убыточны по причине низкой стоимости формовой продукции, тем более что сразу же после их закупки возникла большая проблема с приобретением пресс-форм. К 1990 году было установлено свыше полутора десятков РЕПов, и вопрос об оснастке к ним никогда не сходил с повестки дня.

Положение с перевооружением «Каучука» осложнялось и в связи с проблемами по экологическим аспектам. В конце концов, встал вопрос о выводе завода в перспективе за пределы Москвы. Это сняло многие вопросы, в том числе и касающиеся югославского модуля.

Отныне основным направлением в увеличении выпуска продукции должна была стать организация небольших специальных линий за пределами города.

Что касалось вопросов экологии, то очень важным в связи с этим было завершение, с целью сокращения использования вредных веществ в производстве, внедрения метода бесцианистого латунирования металлических изделий с применением щелочно-тарного электролита в цехе № 3. И работа в этом направлении уже велась постоянно.

* * *

Коллектив по праву рассчитывал еще не на одну свою трудовую пятилетку, в черте Москвы, на Усачевке, поскольку продукция его России все еще была очень необходима.

А потому, строя планы на будущее, осуществляя, как и прежде, производственную деятельность, коллектив по мере сил поддерживал и свою социально-бытовую сферу.

Не забывали здесь и о бывших работниках-пенсионерах, многие из которых в эти трудные времена не могли обойтись без поддержки со стороны родного завода.

Так, например, по просьбе домкома РЭУ № 14 летом 1990 года в диетической столовой предприятия были организованы бесплатные обеды для малообеспеченных одиноких пенсионеров, проживающих рядом с заводом.

Не так и много было их — вначале всего двенадцать человек, но как благодарны были эти люди, хотя заводчане и отвечали им: — «Это наш долг».

По долгу совести заводчане, профком и администрация помогали тем бывшим своим работникам, кто отдал заводу, 230 можно сказать, всю жизнь: им была сделана прибавка к пенсии, за счет завода производилась оплата за квартиру и коммунальные услуги, выдавалась денежная компенсация за покупку дорогих лекарств!

Чтобы придать отдыху детей целенаправленный характер в 1991 году в пионерлагерь будет приглашена группа сотрудников Медицинской академии (бывшего первого мединститута) с кафедры физкультуры.

Выделялись средства на медсанчасть, на спорт, на столовые, на теплицу с ее прекрасными цветочными оранжереями и, конечно, на Дом культуры — гордость завода «Каучук»: некогда созданный по проекту известного архитектора К. С. Мельникова и являющийся великолепным памятником архитектуры.

Да, Домом культуры на протяжении многих десятилетий по праву гордился коллектив «Каучука», и не только потому, что являлся красавцем. Но и потому, что здесь умели организовывать праздничные вечера, концерты, работу клубов и кружков, и все необходимое для этого здесь имелось.

Еще и в последние годы 80-х годов здесь проводились все торжественные вечера, в том числе вечера ветеранов и молодежи, а также мероприятия «В рабочий полдень» — концерты профессиональных артистов театра, кино, эстрады к знаменательным датам; в рамках клуба «Молодой рабочий» — посвящение в рабочие; встречи за чашкой чая; цикл лекций-концертов; «Музыкальные встречи».

Здесь проводили репетиции и давали концерты самодеятельные коллективы завода: ансамбль русской песни, ансамбль русского танца. Занимались здесь группы дископластики и аэробики, изостудия; велись индивидуальные занятия по обучению игре на фортепиано, гитаре, аккордеоне, баяне; работали группы прикладного творчества: кройка и шитье, вязание на спицах, крючком, икебана.

В программе работы с детьми рабочих и служащих «Каучука» систематически организовывались концерты детской художественной самодеятельности; ставились театрализованные и кукольные спектакли для детей младшего, среднего школьного возраста, а также дошкольников.

Проводились Дни семейного отдыха, здесь обыкновенно проводились выступления деятелей искусств, науки, разных интересных людей; работал клуб интересных встреч «Почемучка».

Началась организация университета для старшеклассников «Человек — сын Вселенной», где бы могли выступать ученые Московского планетария и демонстрировать фильмы; организовывался клуб «Волшебный экран» для выступлений киноведа и демонстрации лучших кинолент. Организован был клуб «Красный. Желтый. Зеленый», в котором в игровой форме детей знакомили с правилами уличного движения.

И, конечно, в клубе часто собирались для проведения собраний и совещаний и тому подобных мероприятий.

Таковы были реалии и цели заводского ДК. Но с 1989 года средств на его содержание стало остро не хватать, — тем более, что он потребовал капитального ремонта. И после этого встал вопрос о сдаче ДК в аренду.

Значит, отныне коллектив мог посещать свой Дом культуры на правах гостей.

Одним из первых шагов на пути к этому и стала организация в полуподвальном помещении этого культурного центра советско-китайского кооперативного ресторана с условием, что кооператив, кроме выделения части прибыли, как пайщик, должен будет часть прибыли направлять и на реконструкцию ДК. Ресторан «Золотой дракон» с лета 1990 года стал давать предприятию прибыль...

Любопытно отметить, что архитектор Константин Мельников, проектируя здание ДК на углу Плющихи и Погодинской, еще тогда, в двадцатые годы, запроектировал в нем в числе ряда других сопутствующих служб и ресторан! Так что «Золотой дракон», пусть и китайского образца, появился здесь, в общем, закономерно.

Интересную программу развития Дома культуры предлагал (летом 1990 года) международный Центр «Экополис мира», по которой его реставрацию предлагалось провести за счет средств своего фонда и силами родственной организации в течение двух лет.

Но у администрации завода появилась тогда своя новая программа. Предполагалось заключить договор ДК «Каучук» и Совинцентра: об организации совместного предприятия под названием «Культурный центр». По этому договору Совинцентр арендует землю на территории парка ДК и строит там художественную галерею.

В ДК предполагались частые камерные концерты, работа видеозала, дискотека и музыкальное кафе, где могли бы найти себе занятие любители бильярда, компьютерных игр и игровых автоматов.

Что касалось народного творчества, то главным элементом должна была стать художественная школа ДК «Каучук» с такими классами обучения, как станковая живопись, стенография, графика, скульптура, народные промыслы: словом, вести подготовку молодежи на высоком профессиональном уровне для училищ и вузов специального назначения. А также клуб гармоничного развития, вместе с теми клубами и кружками, которые в ДК, к счастью, функционировать еще продолжали, и на что предприятием еще выделялись необходимые средства.

Самые разные вопросы по социально-бытовой сфере решал заводской актив: В. М. Ладыгин — председатель профкома, О. А. Аристова — наладчик-инструктор цеха № 4, Н. В. Благовещенский — заместитель начальника ВВО, Р. Д. Блинкова — РТИ-1, Н. А. Борисова — старший бухгалтер финотдела, С. Р. Вайвод — инженер метрологической службы, М. А. Гераскин — транспортировщик цеха № 5, Н. П. Герасимова — старший экономист ОТиЗ, Л. Ф. Гришкина — контролер представителя заказчика, Н. Г. Горянцева — инженер-нормировщик цеха № 7, Н. А. Ермилова — начальник цеха № 10, Н. В. Журавлев — прессовщик-вулканизаторщик цеха № 3, Л. А. Зажилова — инженер-технолог ЦЗЛ, Л. И. Зарецкая — старший экономист ПЭО, В. В. Картошин — бригадир транспортировщиков завода РТИ-3, М. П. Кирюшина — комплектовщица цеха № 8, В. В. Кулешов — начальник РМЦ, В. М. Ладыгин — председатель профкома, А. И. Мухоморина — электрограф ПКО, Л. В. Максимчук — заместитель начальника цеха № 9, Т. А. Прохорова — распределитель работ цеха № 3, О. А. Свечникова — старший инженер ОГЭ, Л. А. Сорокина — мастер цеха № 10, В. А. Стельмухов — электромеханик

МОС, Г. Н. Тюрникова — кладовщик ОМТС, А. Н. Фоменко — вулканизаторщик цеха № 9, А. Г. Харчук — водитель транспортного цеха, О. Г. Волоснева — старший инженер БРИЗ.

Все они в свое время избирались в состав парткома или комитета профсоюза МПО «Каучук».

Свою важную роль в жизни коллектива играл и женсовет «Каучука», возглавляемый О. А. Свечниковой. Он также решал много разных проблем — материнства, детства, семьи и школы, отслеживая жизнь семей и детей, как говорится, от истока до устья. Все успевали члены женсовета, в том числе М. М. Курахтенкова, Н. А. Борисова (член завкома) и другие, кто в тяжелые времена бесконтрольности, бесхозности добровольно брал на себя и те многие задачи, которые прежде решались с помощью парткома — самого авторитетного органа в общественных организациях.

В этих условиях очень существенную поддержку ветеранам труда оказывал также коллектив отдела кадров завода, его отзывчивые к нуждам людей сотрудницы, в том числе и старейший ветеран труда, заместитель начальника отдела кадров Маргарита Сергеевна Морева.

Начав свой трудовой путь на заводе в 1952 году рабочей цеха № 4, Маргарита Сергеевна стала одной из лучших ударниц цеха, активно участвовала в общественной работе. Со временем выучилась, в 1965 году перевелась работать в отдел кадров инспектором, затем стала старшим инспектором, с 1986 года — заместителем начальника отдела. С этого времени на отдел кадров выпало как никогда много работы, связанной с тем, что период Перестройки оказался для предприятий страны очень неблагоприятным. Многие увольнялись с завода, а кто-то приходил на «Каучук», попытать счастья на старейшем прославленном предприятии столицы.

Стало гораздо больше хлопот с ветеранами — пенсионерами, приходящими искать справедливости, требовать каких-либо документов. Всегда оставалась чуткой к просьбам бывших работников М. С. Морева. Осталась она такой и в период рыночных реформ, хотя работа потребовала еще больше нервов и сил; с 1991 года — Маргарита Сергеевна уже являлась начальником отдела кадров. Учила своих подчиненных оставаться к людям максимально внимательными, не забывая напомнить, что роль работника отдела кадров в том и состоит, чтобы помочь улучшить общий климат в коллективе, кому-то приобрести нужную профессию, кому-то выучиться, кому-то улучшить жилищные условия, кому-то выдать справку на получение единовременного материального пособия и так далее.

Много в отделе кадров приходилось выслушивать и просьб, и жалоб, сетований на несправедливость по отношению к старым работникам, заслуженным ветеранам труда, от которых, казалось, совсем отказывались и правительство страны, и руководство завода.

И все же, наверное, упреки в несправедливости работники «Каучука» — и ушедшие с предприятия, и еще работавшие на нем — посылали не в адрес родного завода.

Это особенно почувствовалось всеми в декабре 1990 года, когда состоялся юбилейный вечер, посвященный 75-летию «Каучука».

Как писали об этом в многотиражке объединения, «Вечеру... предшествовала для многих неожиданная и трогательная церемония чествования ветеранов завода, тех, кто отдал родному предприятию многие десятилетия честного труда, все свои силы, способности, можно сказать, всю свою жизнь без остатка.

В холле московского Дворца молодежи ветеранов тепло поздравили секретарь парткома Л. Волкова, старейший работник завода А. Аигина, активистка женсовета М. Курахтенкова. Словесные поздравления были подкреплены цветами... В радостном, приподнятом настроении после этих теплых приветствий входили ветераны производства в зал Дворца...»

Среди них были ветераны войны и труда Александр Степанович Мищенко, Владимир Ефимович Финкельштейн, Дмитрий Алексеевич Синчугов и многие, многие другие, кто, как и прежде, с огромным почтением относился к заводу, к его славным традициям, к памяти свершенных грандиозных дел во имя укрепления промышленной мощи страны.

Юбилейный вечер проходил с участием дикторов центрального телевидения, как и подобало настоящим артистам, интересно поведали собравшимся о непростой, яркой истории завода, которую на большом фактическом материале написала ветеран труда Агнесса Михайловна Аигина, она же стала и автором сценария этого юбилейного вечера, который оставил у всех незабываемое впечатление.

Оно осталось и от многочисленных поздравлений в адрес МПО «Каучук» от министерства, Ассоциации химической и нефтехимической промышленности России, от родственных предприятий, от предприятий потребителей продукции.

И, конечно, от врученных наград, которых заслужили многие работники предприятия. За большой вклад в увеличение выпуска резинотехнических изделий и улучшение их качества удостоились звания «Почетный нефтехимик» работники объединения прессовщица-вулканизаторщица цеха №3 Анна Петровна Котова, формовщица завода РТИ-1 Мария Михайловна Рожкова, заместитель главного механика Николай Лазаревич Симою, начальник цеха №7 Лидия Николаевна Щеголева. Звание «Почетный мастер химической и нефтеперерабатывающей промышленности СССР» получили сменный мастер завода РТИ-2 Ольга Ивановна Ветрова и мастер завода РТИ-3 Николай Иванович Петраков.

В Книгу почета Министерства химической и нефтеперерабатывающей промышленности СССР были занесены имена наладчика оборудования завода РТИ-3 Ивана Андреевича Дедушева и начальника производственного отдела Николая Ивановича Матвеева.

Четырем работникам был вручен нагрудный знак «Отличник химической и нефтеперерабатывающей промышленности СССР»: прессовщику-вулканизаторщику завода РТИ-1 Николаю Ивановичу Воронцову, начальнику теплоцеха Александру Сергеевичу Колесникову, инженеру-технологу ЦЛ Эмме Григорьевне Кучерской и машинисту оплеточной машины цеха №10 Лидии Ивановне Сидоровой.

Многие работники МПО «Каучук» удостоились Почетной грамоты министерства и Всесоюзной федерации профессиональных союзов работников химических отраслей промышленности: А. П. Алешин, К. А. Бобылева, В. Ф. Брындин, М. В. Ганкевич, М. С. Гезин, З. И. Голышева, И. Г. Дегтярев, Н. Д. Дорошина, И. В. Коженевский, В. В. Лавриченко, А. Г. Лазник, Е. Ф. Леонова, Е. Л. Носова, К. П. Окатова, И. Ф. Мягков, А. И. Разоренова, К. М. Руднева, В. И. Филиппова, В. В. Шлепин, В. А. Шулгин.

Большая группа рабочих и служащих объединения была награждена Почетными грамотами, денежными премиями и сувенирами.

ГЛАВА 2

В «ЭПОХЕ РЫНКА»

Войдя в эпоху рынка арендным предприятием, коллектив МПО «Каучук» уже мог полностью распоряжаться своей прибылью без каких бы то ни было указаний министерства. До 1991 года прибыль формировалась, в основном, за счет возросшей цены на заводскую продукцию. Но в условиях рынка вновь на первый план вышли вопросы качества и ассортимента: теперь благополучие предприятия зависело от его успеха в конкурентной борьбе, при том, что номенклатура выпускаемых РТИ должна была уменьшиться на сотни наименований.

В 1991 году принимается решение увеличить объем реализации товаров народного потребления и оказания платных услуг населению сверх принятых ранее планов, в том числе рукавов для полива, листов кровельных, ленты изоляционной, рукавов автотракторных, тарной ленты, ремней эластичных для мебельной промышленности, запчастей к легковым автомобилям и некоторых других.

В начале года удалось заключить ряд очень выгодных контрактов, но в связи с тревожными августовскими событиями, попыткой государственного переворота со стороны ГКЧП, вновь на долгие месяцы исчез экономический порядок.

Кстати сказать, в сложные и трагические дни августа, когда тысячи москвичей вышли на баррикады, на улицы столицы для защиты конституционных завоеваний Перестройки, немало трудящихся «Каучука» были солидарны с теми согражданами, кто вышел защищать демократию к Дому правительства.

Каучуковцы выезжали к «Белому дому» на набережной и дежурили у его стен, они привозили его защитникам продукты питания, сигареты и даже... противогазы.

А предприятие, тем временем, продолжало работать, стараясь сохранить заданный ритм работы.

За проявленное гражданское мужество и поддержку законного правительства России дирекция и администрация объединения объявили благодарность отличившимся при этом работникам «Каучука»: А. Тихонову, В. Саркисяну, А. Долгову, А. Непорезову, С. Васильевой, М. Гераськину, Н. Тихомировой, А. Бурчиной, Г. Трухиной, К. Садекову, К. Секидину, Н. Семину, Ю. Голевой, Ю. Пирогову и премировала их премией по статье «особо важное задание».

Кроме помощи защитникам Дома правительства, для возмещения ущерба, причиненного столице антигосударственным переворотом, коллективы кооперативов и малых предприятий МПО «Каучук» перечислили около 90 тысяч рублей.

Среди них были и образованные в апреле новые кооперативы МР РТ «Кортиз» и «Каома».

Несмотря на все сложности политической и экономической жизни страны и столицы, в объединении делалось все возможное, чтобы сохранить основной костяк коллектива, чтобы за новым оборудованием, на которое уже было потрачено так много средств работали только хорошо обученные специалисты.

На период до 1995 года была разработана комплексная программа повышения технического уровня, предусматривающая мероприятия в сети технического обучения: по подготовке новых рабочих для обслуживания роботов-манипуляторов для перезарядчиков, установленных на вулканизационных прессах ПХГ-60 (на заводе РТИ-1); для обслуживания линии по изготовлению бесшумных вентиляционных шахтных труб (на заводе РТИ-2); для обслуживания новых линий транспортировки и развески каучуков и ингредиентов, для работы новых двухскоростных резиносмесителей на линиях по изготовлению резиновых смесей из порошковых каучуков (на заводе РТИ-3); для обслуживания станков-автоматов английской фирмы «Пальмер-Дематик» для подрезки манжет гидросистемы (с электронной оснасткой), немецких станков-автоматов для нарезки колец из винкелей; для производства сальников на прессах-автоматах фирмы «Эль- 238 ринг» (ФРГ) на поточной линии; для работы на вырубных прессах фирмы «Самко» (в цехе № 3); для работы на линии по производству уплотнителей, в том числе комбинированных, фирмы «Крупп» (в цехе № 9) и так далее. Без внимания не остался ни один завод, ни один цех объединения.

И все же, не в каждом структурном подразделении объединения были удовлетворены этими и другими подобными мероприятиями: иным хотелось самим решать свои проблемы, идти в «рынок» своим путем.

Так, наконец, поставил вопрос «ребром» коллектив завода РТИ-1: он бесповоротно решил отделиться.

В принципе, хуже от этого никому не стало. Завод РТИ-1 до 1991 года всегда был убыточным предприятием, кроме одного единственного раза, когда в 1989 году принес в копилку МПО «Каучук» около 100 тысяч рублей.

А теперь, когда были разрешены свободные цены на формовую технику и РТИ-1 перешел на аренду, он удачно, подняв цены на свою продукцию, быстро создал солидный фонд прибыли.

Коллектив РТИ-2 также вышел из состава объединения, но с той лишь разницей, что объединение, как собственник оборудования РТИ-2, выступило арендодателем. Заводу РТИ-2 было предоставлено право выкупа завода в течение пятнадцати лет.

Таким образом, войдя в 1992 год, коллектив «Каучука» имел в своем составе два арендных коллектива в составе объединения. Очаково и головную площадку, которые, пока еще, оставались государственными предприятиями.

В 1992 году на «Каучуке» были образованы еще один кооператив — в начале года — «Одиссей ЛТД КО» и в апреле — отдельный участок в городе Брянске; последний, правда, спустя несколько месяцев также пошел самостоятельным путем.

В соответствии с указом президента РСФСР «О мерах по либерализации цен» предприятию была дана возможность в условиях рыночной экономики устанавливать свободные (рыночные) цены на продукцию с рентабельностью 50 процентов. Однако и поставщики сырья, энергии, воды, газа, тепла, нефтепродуктов и транспортных перевозок также не преминули взвинтить цены на свою продукцию и услуги. Цены, учитывая сложившийся дефицит на все, кроме мудрой экономической политики, быстро поднялись от пяти до десяти раз и более.

Уже развалился СССР. Это тоже прибавило своих невероятных осложнений. «Каучук» залихорадило, в частности, от сильных перебоев с текстилем. Узбекистан не поставлял хлопок, из которого производятся хлопчатобумажные ткани; Белоруссия прекратила поставки Курску, из которого «Каучук», в свою очередь, перестал получать синтетические ткани.

С июля 1992 года предприятие вынуждено было перейти на новую форму расчетов с покупателями продукции и поставщиками материальных ресурсов — на предоплату, причем, с резким увеличением цен на свою продукцию. Но на этот раз это принесло мало успеха. Потребители объединения оказались неплатежеспособными. Сложилась кризисная ситуация. Чтобы избежать остановки производства и реализовать свою продукцию, МПО «Каучук» вынуждено было, начиная с третьего квартала, снизить рентабельность продукции до 20 процентов...

Нет, все же коллектив не растерялся в рынке. Потенциал завода оставался высок. На складах имелся запас хорошего оборудования, и коллектив целенаправленно технически оснащался, хотя этот процесс уже и был очень уж дорогостоящим: монтажные, строительные работы и все, связанные с техническим развитием, отнимало, казалось, львиную долю прибыли. В 1992 году была успешно освоена технологическая линия фирмы «Эллиринг», смонтирована установка фирмы «Крупп» на четвертом этаже основного корпуса; осваивалась линия по производству изделий на основе термоэластопластов (ТЭПов). В том же году удалось смонтировать новый каландр в цехе № 7, продолжить установку литевых РЭПов в цехе № 3, что было, пожалуй, наиболее важным, что объяснялось сложностью цеха, тем, что в нем сконцентрированы все разновидности формового производства: ассортимент цеха насчитывал более 400 наименований изделий.

Цех этот удалось укомплектовать необходимым числом рабочих кадров основных профессий: вальцовщиками, шприц-машинистами, хотя, в основном, — это уже были люди, «пришедшие с улицы», но их хорошо обучили, дали квалификацию, неплохой оклад.

Но, увы, в то же время многие работники «Каучука» должны были забыть о повышенной зарплате.

В связи с временным отсутствием заказов на производство продукции, отсутствием необходимого объема сырья и материалов для выполнения необходимого ассортимента, а также и по другим причинам, по которым рабочим и ИТР не могла быть предоставлена работа в полном объеме, в самом конце 1992 года впервые приказом по заводу была сокращена рабочая неделя.

Как бы там ни было, а подводя итоги переломного 1992 года, руководство подчеркивало, что «Каучук» выстоял в нелегких экономических условиях. Темпы роста в ноябре, по сравнению с началом года, показали, что головной завод работает довольно устойчиво: по выпуску конвейерной ленты рост объема производства составил более 34 процентов, по ремням проре-

зиненным плоским — свыше 25 процентов, по рукавам с нитяной оплеткой — около 65 процентов, по заготовкам из МП — более 85 процентов, по обрезаемым валам и химваппаратуре — свыше 85 процентов, по резине товарной не вулканизированной — почти 70 процентов... темп роста выпуска рукавов с металлической оплеткой шел с превышением — более 106 процентов.

Этот успех коллектива явился хорошим фундаментом, на котором можно было реализовать новую и ставшую теперь главной, проблему — преобразоваться в акционерное общество.

* * *

В 90-х годах вступил в силу Закон СССР «Об основных началах разгосударствления и приватизации предприятий».

Указ Президента РФ (№ 721) обязал крупные промышленные предприятия, начитывающие более 1000 человек, преобразовываться в открытые акционерные общества.

В 1992 году в объединении началась работа по разработке всей документации по преобразованию объединения в акционерное общество открытого типа.

На конференции трудового коллектива по выбору варианта приватизации был определен 2-й вариант льгот, по которому 51 процент акций выкупался трудовым коллективом, еще 5 процентов ему передавались РФФИ на льготных основаниях, из остальных 29 процентов акций подлежали продаже на чековом аукционе и денежном тендере и 15 процентов — на инвестиционных торгах под определенную программу.

Большую организационную работу и техническую работу по выбору варианта льгот приватизации, разработке устава, плана приватизации, по оценке имущества провели такие специалисты завода, как Н. Л. Силно — заместитель главного механика, В. С. Смирнова — главный бухгалтер, Л. Г. Шумилов — начальник юридического отдела, Л. А. Любешкина — начальник ЛЭА, О. А. Свечникова — председатель профкома; а также цеховые профсоюзные организации — по подписке на акции.

Немалые трудности возникли с приватизацией детских садов, которые строились на средства завода. Настоящая борьба развернулась вокруг близлежащего сада № 798, когда против интересов завода выступили представители Ленинского исполкома Ленинского района. И только благодаря настойчивости, умению грамотно, принципиально вести диалог с представителями различных организаций, от которых зависел успех решения проблемы, заводу удалось отстоять детский сад и приватизировать его в составе всего имущества завода.

Непросто прошло и утверждение доработанной документации по приватизации и в Госкомимуществе. В течение нескольких месяцев пришлось пробивать их утверждение генеральному директору объединения В. К. Чопову и начальнику ЛЭА Л. А. Любешкиной.

Словом, только высокая профессиональная грамотность, точный расчет, искусство распределить силы своих специалистов, общественных организаций для борьбы за свои интересы, а также и большая любовь к своему заводу позволили коллективу перейти на новую форму работы без больших потерь, обеспечить заводу тот необходимый фундамент, на котором можно было продолжить работу за интересы всего коллектива акционеров в жестких условиях рыночной экономики.

Седьмого июля 1993 года в Московской регистрационной палате было зарегистрировано акционерное общество открытого типа «РТИ-Каучук» с составом работников около 2000 человек.

Таким образом завод «Каучук» вступил в новую фазу своего развития.

Первое собрание акционеров состоялось 18 декабря 1993 года, на котором и состоялись выборы Совета директоров, ревизионной комиссии и генерального директора акционерного общества.

В совете директоров с тех пор активно работали, избранные на том собрании, М. В. Бардин, М. С. Гезин, Г. В. Клименчик, Л. В. Максимчук, О. А. Свечникова, Л. Г. Шумилов, а в

ревизионной комиссии — В. А. Агранович, Л. С. Баташова, Л. А. Любешкина, В. Н. Пустова-рова и Н. Л. Симою.

В результате выборов руководителем коллектива вновь был избран генеральный директор Виктор Кузьмич Чопов.

Еще в канун приватизации заводов «Каучук» и РТИ-3 были приняты грамотные меры по организационной перестройке структуры управления производством, усилена коммерческая служба предприятия, компьютеризирован учет отгрузки продукции, расчетов с потребителями, в целях получения современных оперативных данных о состоянии расчетов с покупателями. Осуществлена была структурная перестройка производства в направлении организации выпуска теплостойких трудно воспламеняющихся конвейерных лент для угольных шахт и другого.

Что касалось структуры управления, частичной реорганизации производства, то еще в феврале 1993 года, в связи с сокращением объема выпуска продукции в цехах № 4, 5, на участке «Адамсона» цеха № 3, а также затруднениями в ее реализации, участок был ликвидирован, а цехи №№ 4 и 5 были объединены в один и стали именоваться цехом № 4 «Производство напорных, спиральных рукавов, гуммирование закрытых емкостей, валов и химаппаратуры» (начальником цеха был назначен О. В. Бученков).

Были и минусы. И самым большим, пожалуй, тот, что к 1993 году было сокращено до 30 процентов всех работников.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.