

# ОТ КРИЗИСА К РАЗВИТИЮ

Директор ВНИИМ  
Н. И. Ханов  
и жизнь Института  
в 1997–2015 годы





«Я поступил на работу в Институт в мае 1973 года, когда мне было 27 лет, четыре года я был начальником отдела кадров, двадцать лет проработал в должности заместителя руководителя Института, а затем в течение восемнадцати лет был директором. Не мне оценивать собственный труд, но если бы меня спросили, как бы я коротко охарактеризовал свою работу в Институте, ее итоги, я бы сказал так: я горжусь тем, что нам удалось сделать главное — сохранить ВНИИМ как главное и старейшее метрологическое учреждение России».

Вспоминает  
Николай Иванович ХАНОВ:

Николай Иванович Ханов родился 3 декабря 1945 года в селе Михайловском Михайловского района Алтайского края. После службы в Советской Армии работал инструктором Ленинского районного комитета ВЛКСМ Ленинграда (1967–1973). В 1974 году окончил экономический факультет Ленинградского финансово-экономического института им. Н. А. Вознесенского



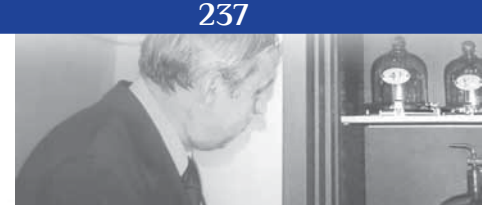
МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УДОСТОВЕРЕНИЕ, что Правительство Российской Федерации уполномочило делегацию Российской Федерации в составе:

Руководитель делегации - КРУТИКОВ Николай Иванович

Заместитель  
руководителя делегации - ИСАЕВ Лев Константинович

Члены делегации - КАНИЩЕВА Татьяна Дмитриевна  
- ХОНОНОВОВ Сергей Александрович



по специальности «Экономика и планирование материально-технического снабжения». Уже будучи заместителем директора ВНИИМ, защитил диссертацию на соискание степени кандидата экономических наук по специальности «Экономика, планирование и управление научно-техническим прогрессом» на тему «Комплексная оценка личного вклада специалистов в научно-технический прогресс». Преподавал экономику в Ленинградском филиале Всероссийского института сертификации и метрологии (1986-1989).

Вспоминает Н. И. ХАНОВ:



«Служил я в танковых войсках в ГСВГ, наш полк был уникальным, единственным в своем роде: он имел на вооружении танки, способные стрелять ядерными боеприпасами. После года службы меня избрали секретарем комсомольской организации батальона, затем полка. Став комсоргом полка, я получил офицерское звание и на третий год службы носил уже лейтенантские погоны.

А когда, демобилизовавшись, пришел вставать на партийный учет, директор школы, где я учился, работала уже в райкоме партии, и, принимая меня на учет, она сказала мне: „Коля, чего ты мудришь? Иди в райком комсомола, там и работай“. Проработав некоторое время в райкоме, я перешел в ВНИИМ и всю свою жизнь проработал там — в общей сложности 43 года. Так что немаловажную роль в том, как сложилась моя судьба во ВНИИ метрологии, как уже потом стало понятно, сыграла армия. Именно во время армейской службы ко мне пришло понимание, что означает быть публичным человеком».

*Рядовой вч 60636  
Николай Ханов*

Трудовой путь Н.И.Ханова во ВНИИМ включает не так много этапов: начальник отдела кадров — заместитель директора по экономике и управлению — директор Института (1997-2016).



**Н. И. ХАНОВ:**

«В девяностые, начиная примерно с 1994 года, вскоре после того как заказы, приходившие в Институт, упали практически до нуля, а Министерство обороны — крупнейший ранее заказчик — перестало платить по ранее заключенным договорам, мне довелось заниматься ликвидацией Научно-производственного объединения „ВНИИМ им. Д. И. Менделеева“. Вместе с начальниками научных отделов и лабораторий нам пришлось научиться жить не только за счет бюджета, но и зарабатывать самим, реализуя свои продукты и услуги в условиях рыночной конкуренции».

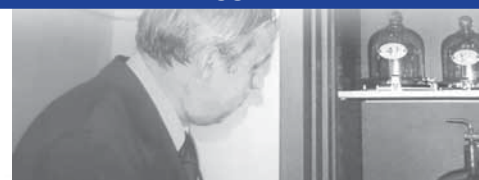
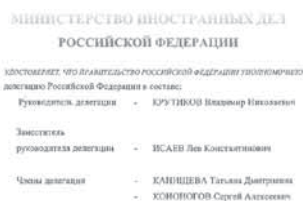
В 1997 году директор Института Юрий Васильевич Тарбеев тяжело заболел, он продолжал, довольно быстро восстановившись, еще какое-то время формально оставаться директором, но еще с начала девяностых вся тяжесть управления Институтом и реструктуризации в новых условиях легла на команду его заместителей. А с осени 1997 года, когда Н. И. Ханов официально вступил в должность директора, основной задачей руководства Института стало восстановление объема работ и оптимизация использования огромного имущественного комплекса предприятия.

В конце восьмидесятых — начале девяностых в НПО «ВНИИМ им. Д. И. Менделеева» работало в общей сложности более 5000 человек. В научных подразделениях — около 2000 человек, примерно столько же на производстве и около 800 человек в Специальном конструкторском бюро.

В результате кризиса объединение распалось, заводы, входящие в него, были ликвидированы, конструкторское бюро тоже перестало существовать.

**Н. И. ХАНОВ:**

«Когда в огромном объединении работает 5000 человек — это одно, а несколько сотен — совсем другое. Встал вопрос, что делать с людьми и с освободившимися площадями. Мы переводили людей в другие организации, в том числе коммерческие, которые нам пришлось создать, чтобы не



потерять людей, чтобы сотрудники могли реализовать знания и навыки, которыми обладали (АО „Масса“, АО „Мониторинг“ и др.); также мы сдавали в аренду площади, что снизило наши затраты на содержание площадок — ведь Институт занимал огромную территорию, которая теперь для нас была велика.

Приходилось вести долгие, но по большей части успешные переговоры с администрацией города, в частности Комитетом по управлению государственным имуществом. Так, в начале девяностых город едва не выставил нам арендную плату за Ломоносовское отделение в размере 80 млн рублей в год — раз уж мы стали вести коммерческую деятельность. К счастью, этого не произошло. В результате переговоров нам удалось, апеллируя к нашему статусу предприятия, стратегически важного для страны, ее снизить до 250 тысяч.

Меня недавно спросили, возможно ли было сохранить на территории Института производство. Я много думал над этим, это была серия нелегких, но все же обдуманных решений... На мой взгляд, у завода „Эталон“ перспектив в новых условиях не было. Рабочие завода были превосходными специа-

листами с огромным опытом работы, но станки были древние, завезенные еще после Великой Отечественной войны из Германии по репарациям. Оборудование не обновлялось десятилетиями, и в сложившихся условиях обновить или модернизировать его не представлялось возможным. Я вспоминаю, как во время совещания на заводе не выдержал и перебил руководителя „Эталона“, который рассуждал о производстве вакуумных насосов для Японии: „Вам нужно дверные засовы делать, чтобы выжить, а вы о японских заказах мечтаете“. Кроме того, само существование завода внутри большой структуры, когда одно подразделение принимает заказы, другое его выполняет, третье отдает заказчику, четвертое также что-то делает, — это уже было анахронизмом. Причем это касалось не только „Эталона“. По всей стране многие предприятия оказались в одночасье устаревшими единицами, даже те, кто вроде бы работал еще несколько лет успешно. Они уже не выдерживали конкуренции с зарубежными производителями. Вы можете посмотреть у себя на кухне — много ли там механизмов и устройств, произведенных в нашей стране».

---

**Валентин Евгеньевич РОЗИН,**  
в 1980-е годы главный инженер  
завода «Эталон»:

«Еще в семидесятые — восьмидесятые предлагались варианты модернизации завода „Эталон“. Юрий Васильевич Тарбеев понимал, что это крайне необходимо, но удалось осуществить очень немного. Технологическая база завода была довольно слабой уже для того времени, это надо признать, а уж в девяностые на этом оборудовании выдерживать конкуренцию было практически невозможно. Но даже на старых станках, вывезенных по репарациям из Германии в сороковые годы, рабочим удавалось добиваться невероятной точности. Микроны ловили. Как они это делали — загадка, которая ушла вместе с ними».

---



«Наш завод делал два-три экземпляра — опытные образцы, а потом серийное производство разворачивалось на воронежском заводе „Эталон“ Госстандарта. Что бы я ни заказывал — на „Эталоне“ все делали быстро и точно. Не нужно было никуда обращаться на сторону. Сейчас всего этого нет. Возможно, исчезновение завода было неизбежно, но сейчас больно об этом вспоминать».

Анатолий ЗАЙЦЕВ:

«Помню, мы с Николаем Ивановичем идем по двору ВНИИМ и видим: навстречу нам идет рабочий, несет завернутую в газету половину коровьей головы. А из газеты на нас глядит лиловый коровий глаз.

— Что это? — изумленно спрашивает Николай Иванович.

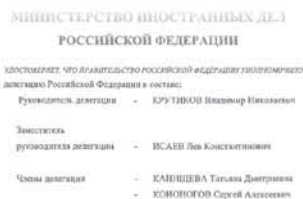
— А это человек зарплату получил, домой несет, — отвечаю я.

Арендаторы продуктами оплачивали аренду Институту, а мы этим бартером платили людям зарплату. Коровья голова — это экзотика, конечно, но капуста, морковь, молочные продукты — это все было».

Владимир Михайлович  
ДИКОВИЦКИЙ,  
помощник генерального директора  
ВНИИМ, главный инженер завода  
«Эталон» и ВНИИМ с конца 1980-х  
до 2016 г.:

«Когда Министерство обороны перестало платить по ранее заключенным соглашениям и заказывать нам новые работы, мы попали в очень серьезную ситуацию. Денег не хватало ни на что, и тогда я пришел к Юрию Васильевичу Тарбееву и сказал, что мы должны выходить на свободный рынок поверки и калибровки. Юрий Васильевич не приветствовал эту идею, он говорил, что этот шаг погубит Институт как научное учреждение (и тут он, кстати, ошибся), но другого выхода, по всей видимости, не было».

Николай ХАНОВ:



«Если за месяц до назначения Николая Ивановича кто-то сказал бы, что его назначат директором Института, такого прорицателя все бы подняли на смех. На тот момент Николай Иванович Ханов занимал должность заместителя директора по экономике и кадрам, он, как известно, по происхождению кадровик, и диссертация его посвящена кадровым вопросам, к большой метрологической науке он отношения не имеет, и в качестве претендента на должность директора его, конечно, никто всерьез не воспринимал. Можно сказать, что его кандидатура на этот пост вообще в Институте не рассматривалась».

Предполагалось, что директором станет кто-то из больших ученых, руководителей отделов и лабораторий ВНИИМ. Из тех, кто работал во ВНИИМ в то время, было несколько вполне серьезных кандидатур на должность директора: Игорь Аристархович Харитонов, Валерий Сергеевич Александров, Леонид Алексеевич Конопелько. Вполне мог возглавить ВНИИМ и Владимир Валентинович Окрепилов, работавший у нас главным инженером в 1980-е, но, как я понимаю, ему это было не нужно, хотя человек он честолюбивый и наверняка счел бы этот вызов достойным себя. (Кстати, Окрепилова и Ханова связывала многолетняя дружба, как выходцев из комсомола.) Нельзя было исключать и назначения директором кого-то со стороны.

В это время уже началась стадия распада Института. Зарплата выплачивалась нерегулярно, люди начали уходить. Мы стали должниками энергоснабжающих организаций. И в этой ситуации руководителями Росстандарта было принято решение назначить директором Института не метролога с именем, а специалиста по кадрам, профессионального управленца, как сказали бы сейчас».

---

Вспоминает  
Владимир ДИКОВИЦКИЙ:

«Я пришел в Институт при Валентине Осиповиче Арутюнове, когда пропускная система и вообще так называемый режим были не очень жесткими. Грубо говоря, во ВНИИМ тогда можно было зайти с улицы. Но вскоре режим начал становиться все более строгим, поскольку всё большую часть в работе ВНИИМ занимала так называемая спецтема — то есть проекты, связанные с обороноспособностью страны,

Говорит Н. И. ХАНОВ:





без изменения режима в сторону строгости мы бы просто не получили бы объема работ по оборонке.

Когда я начал работать в институтской кадровой службе, заместителем директора по кадрам был Виктор Денисович Приходько, который всю жизнь проработал в НКВД и КГБ, во время войны — в СМЕРШЕ в блокадном Ленинграде, он вышел в отставку в должности начальника первого управления КГБ СССР по Ленинграду.

А два его подчиненных в войну были сотрудниками разведки, начальник первого отдела — контрразведчик. Они меня приучили к тому, что надо тщательно проверять тех людей, которых принимаешь на работу. Внимательно изучать документы, например. Даже такой вроде бы привычный документ, как трудовая книжка, может очень многое рассказать о человеке.

При В. О. Арутюнове желающих устроиться к нам приходило очень много, и тем не менее по каждому В. Д. Приходько подробно докладывал: кто таков, чем занимается, что можно про него сказать. А он смотрел и тыкал меня носом в записи: а это что, а это?!

Виктор Денисович, уходя из кабинета, убирал с рабочего стола все в сейф, включая канцелярские принадлежности. Я помню, что, когда я первый раз увидел такое, это вызвало у меня недоумение, и Виктор Денисович, видя мою реакцию, пояснил: „Когда твоей ручкой на твоей бумаге и твоим почерком напишут информацию для английского агента, я посмотрю, что ты скажешь“. Можно над этим сколько угодно иронизировать, но эта школа потом, в девяностые, когда приходилось принимать очень сложные решения, в том числе кадровые, здорово мне помогла».



*Заместитель директора ВНИИМ по кадрам в 1970–1980-е В. Д. Приходько.  
Снимок времен Великой Отечественной войны*

В девяностые во ВНИИМ было создано мощное хозрасчетное направление, за счет которого и существовал Институт, руководимый высокопрофессиональным управленческим звеном.



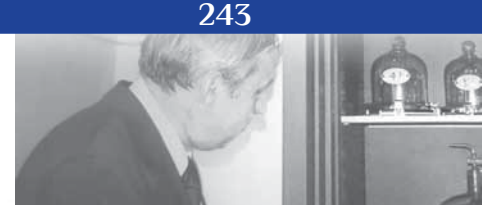
МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УДОСТОВЕРЯЮ, что Правительство Российской Федерации уполномочило делегацию Российской Федерации в составе:

Руководитель делегации - КРУТИКОВ Николай Иванович

Заместитель руководителя делегации - ИСАЕВ Лев Константинович

Члены делегации - КАЛЫШЕВА Татьяна Дмитриевна  
- ХОМОНОВ Сергей Александрович



«Деятельность лабораторий — это был самый настоящий социалистический хозрасчет, но перенесенный на капиталистическую почву. Конечно, не всем это нравилось. Есть люди, у которых развита коммерческая жилка. Есть те, кто не готов этим заниматься и больше тяготеет к чистой науке, но в тот момент едва ли возможно было науке выжить как-то по-другому, и к уходу Н. И. Ханова из ВНИИМ Институт уже прочно стоял на ногах».

«В девяностые масштабные работы по спецтематике, как и во многих других научных отраслях, резко сократились. Было очень сложно. Я помню, мне как начальнику лаборатории Николай Иванович Ханов, тогда заместитель директора Института, сказал, что лаборатория наша расформируется, а все ее сотрудники будут уволены, работы нет. Я выразил несогласие, и Николай Иванович сказал: „Ну что ж, есть такой вариант: вы пишете заявление об отпуске за свой счет на два года и сами ищете себе работу. Институт дает вам электричество, рабочее место, но с заказами никак вам помочь не может. Сами ищите себе заказы“.

Было сложно, но спасали, как всегда, старые связи, наработанные научные контакты. В 1980-е годы в нашем Институте проходило большое количество научных конференций, буквально каждый квартал. И спустя годы оказалось, что все те, кто ездил на эти конференции, те, с кем познакомился и даже подружился, — мои потенциальные заказчики. Мы от работы не бегали, брались за любые заказы. Наши коллеги представляли серьезные научно-исследовательские институты и другие структуры Москвы, Казани, Воронежа, Геленджика.

Помню, спустя несколько лет после землетрясения в Армении в 1988 году на фоне резкого сокращения заказов по спецтематике коллеги, с которыми мы познакомились на одной из таких конференций, предложили мне и моим коллегам заняться разработкой приборов, которые могли бы давать информацию о сейсмической активности за какое-то время до того, как она проявит себя, то есть прогнозировать землетрясения. Мы с готовностью взялись, и вскоре наши разработки уже были опробованы и внедрены. Разработанные нами устройства оказались востребованными и нашли применение в Китае, Южной Корее, Индонезии...

Тесное сотрудничество и дружба помогли нам выжить в те непростые годы».

Вспоминает  
Владимир ДИКОВИЦКИЙ:

Анатолий Васильевич ЗАЙЦЕВ,  
старший научный сотрудник  
Сектора научно-методических основ  
метрологического сопровождения  
специальных разработок ВНИИМ:

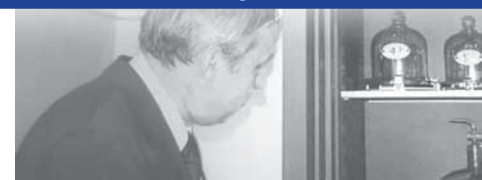
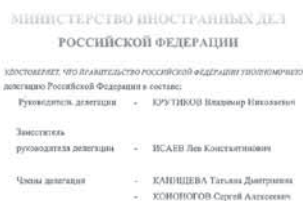


Как уже отмечалось, фактически руководивший ВНИИМ вместе с Валерием Сергеевичем Александровым с 1992 года Николай Иванович Ханов не был ученым-метрологом и никогда не стремился руководить непосредственно наукой. Он, по словам его коллег, осуществлял координационную и административную деятельность, а деятельность научная осуществлялась в отдельных подразделениях. В одних отделах и лабораториях сохранялось, по свидетельству И.А.Харитонова, сильное научное содержание, а в других деятельность свелась главным образом к поверке.

Генеральный директор  
ВНИИМ им. Д. И. Менделеева  
А. Н. ПРОНИН:

«Когда я пришел во ВНИИМ в 2006 году, многое, как мне казалось, делалось в Институте не так, как должно было. Но оглядываясь на свою профессиональную биографию, я однажды понял, что всю жизнь — так уж сложилось — я занимался только тем, что мне было по душе. И если я остался, значит, для меня при Николае Ивановиче Ханове все было достаточно комфортно. Он был опытный кадровик, прекрасно разбиравшийся в людях, всегда четко понимавший, чего можно ожидать от людей и в морально-этическом плане, и в том, что касалось их деловых качеств. Тем людям, которые пользовались его доверием, работать было комфортно. Мне в этом смысле повезло. Я получал свой фронт работ и мог спокойно трудиться.

У Николая Ивановича было несколько столпов, на которых все держалось. Первый — это Валерий Сергеевич Александров, который вел всю науку и технику, в том числе рутинные работы. У него были прекрасные отношения с Москвой, в частности с руководством Управления метрологии. Вся экономика замыкалась на Юлии Олеговне Красильниковой, хозяйственные вопросы — на Владимире Михайловиче Диковицком. Модель управления была выстроена очень четко. Николай Иванович так организовал работу, что, возможно, создавалась ненужная иллюзия: что управлять научно-исследовательским институтом — это очень легко. И тех, кто в это поверил, ожидало разочарование».



Из финансового кризиса Институт начал выходить в начале двухтысячных. Это было связано с тем, что в Росстандарте появились средства и значительная часть их была направлена во ВНИИМ. Было два направления финансовых потоков, вспоминает И. А. Харитонов. Первое — это обслуживание эталонов. И второе — их совершенствование. За первые двадцать лет было модернизировано тридцать эталонов, находившихся во ВНИИМ.

Константин Владимирович ЧЕКИРДА,  
заместитель генерального  
директора ВНИИМ по науке,  
в начале 2000-х сотрудник  
лаборатории геометрических  
измерений:

«Я пришел работать во ВНИИМ сразу после окончания ВОЕНМЕХа, в 2000 году. Институт тогда продолжал переживать не слишком благополучные времена. Первые два года я как молодой специалист получал не очень большую зарплату, неоднократно возникала мысль найти другую работу. Переломный момент наступил в 2003–2004 годах, когда мы получили значительный объем работ, и в том числе от зарубежных заказчиков. Мы делали национальные эталоны для Казахстана и Белоруссии, аппаратуру для Болгарии и Южной Кореи.

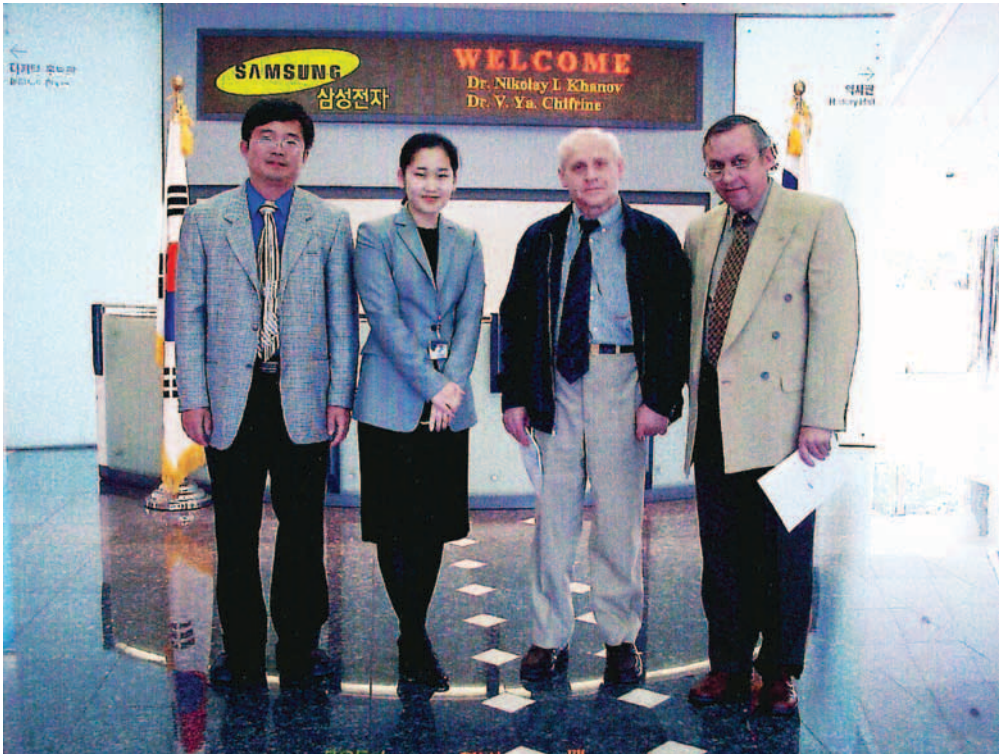
Николай Иванович часто заходил к нам, искренне интересовался нашей работой. Более плотно я познакомился с ним, когда он вернулся из поездки с делегацией Росстандарта в Южную Корею. Пригласив нескольких сотрудников нашей лаборатории к себе, он сообщил, что пообещал Корейскому институту стандартов и технологий: мы для них сделаем твердотельный стабилизированный возимый лазер. Причем за несколько месяцев, и выполнять этот заказ придется нам.

Мы, откровенно говоря, испугались: такого еще никто в мире не делал, о чем Николаю Ивановичу и сообщили.

— Ничего не знаю, — ответил наш директор, — я уже дал слово. У вас будет полный карт-бланш, даю вам зеленый свет по всем направлениям, но лазер до конца года должен уехать в Корею (а разговор проходил в марте).

Мы были то ли бесстрашные, то ли безумные, но сделали мы этот лазер; чуть ли не в самолете, летевшем в Корею, его доделывали. Но сдали успешно и вернулись домой с новым контрактом».





*В. Я. Шифрин и Н. И. Ханов с корейскими коллегами*

В начале нового века Институт вновь стал получать оборонные заказы.

**Н. И. ХАНОВ:**

«Мы помогли Министерству обороны создавать военные эталоны и современные средства поверки и калибровки. Хотя вернуть долги военных нам в полном объеме так и не удалось, был проведен взаимозачет с участием других организаций, и так эти неплатежи были расшиты».

**Аркадий Зиновьевич СТОЛПНЕР,**  
врач, основатель Медицинского  
института имени Березина Сергея  
(МИБС):

«Прежде чем я узнал Николая Ивановича Ханова и Юрия Васильевича Тарбева, я познакомился с Аркадием Евсеевичем Синельниковым, и, пользуясь возможностью, мне хотелось бы сказать несколько слов о нем. Он реально был велик. То, что он делал, имело целью сохранение отрасли в стране, и во многом благодаря ему метрология в стране сохранилась».



**МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Исполнитель, что Главному государственному метрологическому департаменту Российской Федерации в составе:

Руководитель делегации - ЮРЬ ТИХОМ Ильямович

Заместитель  
руководителя делегации - ИСАЕВ Лев Константинович

Члены делегации - КАЛЫШЕВА Татьяна Дмитриевна  
- ХОНОНОВ Сергей Александрович



В начале девяностых при деятельном участии Аркадия Евсеевича ВНИИМ продал Китайской Народной Республике одну центрифугу, но расплатился покупатель, как тогда было принято, бартером — товарами народного потребления. К тому времени я с партнерами уже довольно много сотрудничал с китайцами, жил там некоторое время, говорил по-китайски и в общем был в материале. Аркадий Евсеевич пришел ко мне, сказал, что у ВНИИМ есть в бартере четыреста тысяч долларов, которые необходимо превратить в наличные, чтобы платить зарплату сотрудникам, вести исследования и т. д. И спросил, какую сумму можно из этого бартера вытащить. Я ответил, что двести тысяч, и двадцать процентов я заберу себе за работу.

Синельников на это ответил, что, мол, ему обещали миллион. Такие обещания обычно приводят к тому, что не то что миллиона, вообще никаких денег никто больше не видит, — вы же помните, как это происходило в девяностые. О чем я ему и сказал. Аркадий Евсеевич согласился со мною, привел меня к Юрию Васильевичу Тарбееву, мы подписали контракт, и в течение полугода этот контракт был выполнен, Институт получил деньги и смог какое-то время продержаться.

Через какое-то время после этого руководство ВНИИМ предложило мне сделать совместное предприятие: Китай проявлял интерес к нашему оборудованию и готов был его покупать. Предприятие наше было зарегистрировано под именем „НПП «Метрологические системы»“, пошла работа. Институт получал положенное, и спустя какое-то время Аркадий Евсеевич сказал: „Я бы хотел, чтобы тридцать процентов выручки нашей совместной фирмы шло на развитие науки. Мне нужны деньги, чтобы не допустить коллапса и отставания в нашей отрасли“.

И несколько лет у нас шла совместная работа в этом ключе. В то время Институт был вынужден уволить довольно большое количество сотрудников, и мы многих взяли в наше совместное предприятие, арендовали помещения в Ломоносовском отделении ВНИИМ и, используя наработки Института, производили центрифуги для поверки акселерометров и продавали их в том числе в Китай. Вырученные таким образом деньги тратились не только на зарплату. На эти средства велись исследования, создавались новые эталоны, которые мы передавали на баланс государства. Аркадий Евсеевич отвечал в этом проекте за научное обеспечение, я же — за организацию и коммерческую составляющую.

В России нашими основными заказчиками был „Арзамас-16“ и лаборатория, основанная академиком Пилюгиным, — конструктором советских баллистических ракет. Установки, сделанные для них (точнее и совершеннее, нежели те, что мы продали в Китай), по-прежнему работают и выполняют свои функции.

Китайцы говорят, что руководители бывают трех типов. Бывают плохие, и о них не стоит говорить. Бывают хорошие, о которых подчиненные говорят, что они хорошие руководители. И бывают очень хорошие, о которых сотрудники говорят: „У нас все хорошо, но при чем здесь руководитель?“ Николай Иванович вел себя как руководитель третьего типа. Он, видя, что Аркадий Евсеевич делает важную работу, просто не вмешивался и позволял событиям идти так, как необходимо.

В начале двухтысячных, когда государство начало усиливаться, весь коллектив „Метрологических систем“ вернулся под крыло ВНИИМ. Таким образом, были сохранены ценнейшие кадры и технологии, ведь технологии — это прежде всего люди».



«В 2021 году сотрудники МИБС совместно с работниками ВНИИМ обеспечили передачу единиц активности радионуклидов от первичного эталона ВНИИМ к своим средствам измерений. Эти средства измерений используются для измерения активности короткоживущих радионуклидов. Эта калибровка обеспечивает правильную дозу препарата, что, в свою очередь, обеспечивает эффективную диагностику и лечение онкологических болезней.

Аркадий Зиновьевич Столпнер, врач по образованию, начал свою предпринимательскую деятельность с активного участия в обеспечении обороноспособности страны. А теперь он является создателем уникальной сети из 52 медицинских центров, обеспечивающих жизнь и здоровье граждан нашей страны. Центр использует уникальные технологии, позволяющие проводить эффективную диагностику и лечение онкологических больных».

**Н. И. ХАНОВ:**



*А. З. Столпнер*

«Аркадий Евсеевич Синельников — один из главных моих учителей, человек, которому в профессии я обязан всем.

Я пришел во ВНИИМ в 1986 году, когда в Институте как раз создавалась новая лаборатория сейсмометрии. У меня по итогам учебы на математико-механическом факультете Ленинградского университета была возможность выбора места работы, и я выбрал Институт метрологии. В Университете я занимался несколько другими вещами, выбор был почти случайным, но работа оказалась очень интересной. Под эту задачу создавался отдел метрологии параметров движения во главе с Аркадием Евсеевичем Синельниковым, первые несколько месяцев я работал под его непосредственным руководством. Отдел объединил лаборатории угловых параметров движения, лабораторию линейных ускорений и новую лабораторию сейсмометрии. Возглавил новую лабораторию Евгений Петрович Кривцов.

В девяностых Аркадий Евсеевич сделал все, чтобы отдел сохранился, чтобы сохранилось целое научное направление. Он нашел предпринимателя Аркадия Зиновьевича Столпнера, который в итоге очень много сделал и для Института в целом, и для нашего отдела. Выжили мы благодаря контрактам с КНР, в эти контракты закладывалась возможность

**Александр Анатольевич ЯНКОВСКИЙ,**  
руководитель научно-исследовательского отдела эталонов в областях измерений параметров движения, крутящего момента силы и гравиметрии:



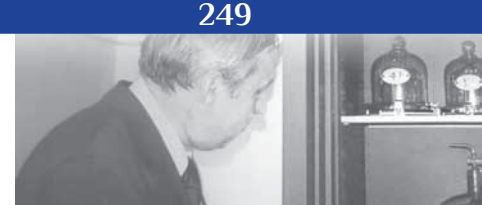
МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УДОСТОВЕРЯЕТ, что Правительство Российской Федерации уполномочило делегацию Российской Федерации в составе:

Руководитель делегации - КРУТИКОВ Владимир Иванович

Заместитель  
руководителя делегации - ИСАЕВ Лев Константинович

Члены делегации - КАНИЩЕВА Татьяна Дмитриевна  
- ХОНОНОВ Сергей Александрович



заниматься государственными эталонами, когда государству до них не было дела. Вклад Синельникова и Столпнера в сохранение коллектива и всей нашей области высшей метрологии в эти тяжелые годы переоценить невозможно.

Как минимум два эталона нам удалось вывести на новый уровень. Это эталон по сейсмике, который был утвержден на основе наших разработок по контролю над ядерными взрывами. По итогам этих работ коллектив нашей лаборатории в составе: Аркадий Евсеевич Синельников, Юрий Александрович Ильин, Евгений Петрович Кривцов, Виктор Николаевич Кудрявцев, Александр Анатольевич Янковский — получил Премия Правительства Российской Федерации. Официальная формулировка: „За создание и внедрение в России системы метрологического обеспечения в сейсмометрии на основе эталонной аппаратуры нового поколения — Государственного и рабочих эталонов единиц длины, скорости и ускорения“. Другая важная работа — глубокая модернизация Государственного первичного эталона единиц линейного ускорения и плоского угла при угловом перемещении твердого тела, который был переутвержден в 2001 году.

На основе наших работ в 2011 году была проведена следующая модернизация Государственного специального эталона единиц длины, скорости, ускорения и плоского угла для сейсмометрии в диапазоне частот 0,001–30 Гц.

В 2002 году начальником отдела стал Евгений Петрович Кривцов, но Аркадий Евсеевич продолжал работать и оставался с нами, пока позволяло здоровье».

---

### АРКАДИЙ ЕВСЕЕВИЧ СИНЕЛЬНИКОВ (1934–2009)

Родился в Ленинграде. Житель блокадного Ленинграда. В 1958 году с отличием окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения. Доктор технических наук, профессор.

Руководитель секции гравиметрии и заместитель председателя координационного научного совета Метрологической академии «Проблемы метрологии в геофизике». Во ВНИИМ с 1962 года. Специалист в области метрологии низкочастотных параметров движения. Руководил созданием (1967–1973) и совершенствованием эталонной базы страны







А. Е. Синельников  
(третий слева)  
с коллегами

в низкочастотной акселерометрии; создал эталонную базу России в сейсмометрии и усовершенствовал метрологические исследования в гравиметрии. В состав созданной эталонной базы вошли два государственных эталона, ученым хранителем которых он был назначен, а также восемь исходных образцовых средств. Предложил метод динамического гравитационного поля, на основе которого создал уникальную установку для образования в локальной области однородных гравитационных полей со сверхмалыми управляемыми параметрами.

Созданные на основе его метода экспериментальные средства послужили основой для проведения ряда фундаментальных физических экспериментов. Преподавал в Ленинградском электротехническом институте и Ленинградском институте авиационного приборостроения, работал в научно-исследовательских институтах Китая. Заслуженный деятель науки РФ.

Академик Метрологической академии (1992).

По словам Анатолия Зайцева, почти десятилетие крупных оборонных заказов не было, но в конце девяностых — начале двухтысячных вновь началось движение в этой сфере.



МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИСПОЛНИТЕЛЬ, ЧТО ПЛАНИРУЕТСЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ УПОМОЩАЮЩИЙ  
делегацию Российской Федерации в составе:

Руководитель делегации	- КРУТИКОВ Николай Иванович
Заместитель руководителя делегации	- ИСАЕВ Лев Константинович
Члены делегации	- КАЛЫШЕВА Татьяна Дмитриевна - ХОНОНОВ Сергей Александрович



«В 2000 году у нашей лаборатории было два серьезных заказа: один для авиации, другой для ВМФ. Можно сказать, что с этого момента жизнь стала налаживаться. А уже в 2006–2009 годах у нас были заказы в общей сложности на десятки миллионов рублей: образцовая аппаратура для поверки магнитометров, для измерения электрических полей и т. д.».

А. В. ЗАЙЦЕВ:

В девяностые и начале двухтысячных институт уже не только выживал, но и интенсивно развивался.

«Усиление коммерческой составляющей привело к тому, что практически каждая лаборатория обрастала коммерческими компаниями. Первые годы я не препятствовал этому, в той обстановке, с тем законодательством это было, пожалуй, неизбежное и необходимое условие деятельности Института, — чтобы сохранить ценные кадры, чтобы наше оборудование работало. Но спустя какое-то время, когда финансовое положение Института стабилизировалось, я занял жесткую позицию: никаких сторонних работ, никаких сепаратных соглашений между лабораториями и заказчиками. Все деньги — в кассу Института. И надо сказать, что подавляющее количество тех, у кого были интересы этого рода, восприняло мое обращение с пониманием. В это же время в Институте создавались не только метрологические фирмы, тесно связанные с нашей деятельностью. Так, на нашей базе работала компания „ИМАТОН“, специализирующаяся на тестах, психологических исследованиях и т. д., впоследствии она стала структурой Российской академии наук, сейчас это вполне процветающая организация. Тогда „ИМАТОН“ выпускал тест Люшера на определение цветов, и нужно было найти точный цвет: точный черный или точный зеленый. А эталон цвета тоже можно было найти во ВНИИМ. Психологи, трудившиеся в Институте, помогали в подборе людей, участвовали в образовательных программах — как для своих сотрудников, так и представителей сторонних организаций. При ВНИИМ работали кафедры профильных вузов: в частности, ИТМО и Политехнического института, с которыми у нас были давние прочные связи.

Н. И. ХАНОВ:

Создавались программы, адресованные молодым специалистам».

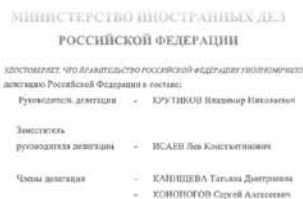


«У нас были годы более успешные в кадровом плане, менее успешные, но текучки кадров при Ханове у нас не было. В конце девяностых — начале нулевых в Институте начала действовать программа поддержки молодых специалистов. Конечно, жилье мы предоставлять не могли, но к тому времени зарплата молодых ученых была уже вполне приличной для того времени, действовала бронь от армии, были и другие „бонусы“. И те, кто сейчас несут на себе ВНИИМ, являются лидерами Института, пришли и стали работать в Институте как раз в то время, молодыми специалистами, в конце девяностых — начале нулевых.

При приезде любой комиссии Николай Иванович всякий раз говорил: „Я у вас денег не прошу“, тем самым подчеркивая экономическую независимость Института, как бы подразумевая: но и вы мне не мешайте. Сейчас я понимаю, что, возможно, это было не совсем верным шагом. Все-таки для развития Института, для обновления его инфраструктуры нужны были существенные средства. Полностью доверяя своим сотрудникам в том, что касалось непосредственно научной составляющей, он сосредоточился на экономических аспектах управления Институтами, будучи невероятно компетентен в том, что касалось изменения налогового, финансового и других аспектов законодательства. Помню, он меня упрекал: „Ты ничего не читаешь!“ Я ему всякий раз отвечал: „Так вы же все читаете, Николай Иванович!“ Он не был, повторю, специалистом в каких-то технических вещах, но понятно, что если бы не Николай Иванович, никакого прорыва, например, в физической химии, одном из магистральных направлений деятельности Института в те годы, не было бы.

Николай Иванович был в хороших отношениях с директорами всех метрологических институтов страны, и хотя, не будучи метрологом в точном смысле, он был среди них в некотором смысле белой вороной, но его уважали и даже советовались, прежде всего по вопросам управленческим и юридическим. Законодательство во всей его сложности и порой противоречивости было его коньком. Он был очень мудрым, очень осторожным руководителем».

**В. М. ДИКОВИЦКИЙ:**



«У меня было несколько приемов, которым меня научили психологи. Например, в процессе делового разговора собеседники перешли на повышенные тона, пошли взаимные претензии, назревает скандал. Тут ты прерываешь беседу и говоришь: извините, у меня сейчас встреча. Спустя какое-то время к ожидающему твоего возвращения собеседнику заходит секретарь и говорит, что руководитель уже больше не вернется. Пар у твоего оппонента, таким образом, выходит, а потом во вменяемом состоянии с человеком можно и поговорить. А когда люди с квадратными глазами пытаются тебе что-то доказать, всякое может случиться».

У нас почти не было долгих совещаний. Мне коллеги психологи говорили, что если совещание проходит больше часа, то значит, ты как руководитель плохо подготовился. Утром у нас была традиция: все замы собираются на чашку чая/кофе, планируют, согласовывают все между собою и расходятся.

Мне коллеги часто выговаривали, что я слишком нетерпеливый, сразу шел смотреть, выполнено ли распоряжение. Заместитель по науке мне часто говорил: „Николай Иванович, корову еще только повели резать, а вы уже за бифштексом пришли“.

В начале двухтысячных, когда Институт начал выходить из финансового кризиса, когда в Институт пошли деньги, ко мне приходили с различными туманными предложениями: мол, Николай Иванович, возьмите человека на должность заместителя, передайте ему дела, а сами можете ехать отдыхать, все будет в порядке, беспокоиться решительно не о чем. Я, разумеется, отказался от такой заманчивой перспективы. Позже, когда я рассказал об этом офицерам ФСБ, курирующим Институт, они меня успокоили:

— Деньги предлагали?

— Нет.

— Значит, бояться нечего. Это была разведка, не более того. Если бы предлагали деньги, это уже было бы очень серьезно.

Другие „ходоки“ хотели открыть на территории Института представительство одной очень небедной автономной республики. Я тоже их не пустил».

Н. И. ХАНОВ:



## МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УДОСТОВЕРЯЕТ, ЧТО ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ УПОЛНОМОЧИЛО делегацию Российской Федерации в составе:

Руководитель делегации	-	КРУТИКОВ Владимир Николаевич
Заместитель руководителя делегации	-	ИСАЕВ Лев Константинович
Члены делегации	-	КАНИЩЕВА Татьяна Дмитриевна - КОНОНОВ Сергей Алексеевич - ХАНОВ Николай Иванович

принять участие в работе XXIV Генеральной конференции по мерам и весам, созываемой в Париже 17 октября 2011 года.

Москва, «27» июня 2011 года

За Министра иностранных дел  
Российской Федерации

За Директора  
Протоколного департамента



Официальный документ об участии  
отечественных метрологов  
в Генеральной конференции по мерам и весам. 2011





*Н. И. Ханов  
у эталона килограмма  
в Международном бюро  
мер и весов (Париж)*

«Николай Иванович человек предельно обязательный и пунктуальный, он никогда ничего не забывал. Я видел разных руководителей, разные стили руководства, и мне есть с чем сравнивать. Николай Иванович мог сказать: „Мы с вами определили на прошлом совещании, что должно быть сделано. И я вижу, что пункт «А» не выполнен“...

Этой педантичности он учил и нас, своих помощников. „Если вы сказали, значит, вы должны это обязательно сделать“, — установка у него была такая. Между прочим, тот же стиль работы у президента страны, который внимательно отслеживает, как исполняются его поручения. Так что, наверное, можно сказать, что Николай Иванович предвосхитил такой стиль работы.

Конечно, было очень горько, что ВНИИМ в девяностые сокращал людей, что не удалось сохранить опытное производство. Я, скажу откровенно, сам в результате всех преобразований в Институте полгода зарплату не получал. Николай Иванович Ханов и Владимир Михайлович Диковицкий сказали мне: „Валя, потерпи, мы пока переведем тебя на другую работу, а потом возьмем снова в институт, когда все хоть немного наладится“. И действительно, спустя

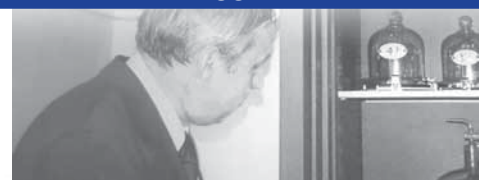
**В. Е. РОЗИН:**



МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИЗВЕЩЕНИЕ, что делегацией Российской Федерации в составе:

Руководитель делегации	- КРУТИКОВ Владимир Иванович
Заместитель руководителя делегации	- ИСАЕВ Лев Константинович
Члены делегации	- КАМЫШЕВА Татьяна Дмитриевна - ХОНОНОВ Сергей Александрович



какое-то время меня снова пригласили на работу во ВНИИМ помощником директора по кадрам.

Это всегда было свойственно Николаю Ивановичу — пообещать и сделать. И уже на новой должности я продолжал учиться у Николая Ивановича: у него же был колоссальный опыт работы с людьми, партийная школа. Я сам был несколько лет секретарем партийной организации завода, и должен сказать, что как бы КПСС сегодня ни ругали, работе с людьми там учили очень хорошо. И прежде всего: если пообещал — выполни».

---

**К. В. ЧЕКИРДА:**

«Николай Иванович всегда тщательно готовился к публичным выступлениям. И не только в том, что касается собственно фактов и цифр. Он прекрасный оратор, который всегда продумывал подачу той информации, которую планирует донести до слушателя. Сказывался колоссальный опыт общения с самыми разными людьми, опыт кадровика, дополнительные знания и навыки в сфере психологии и управления персоналом, которыми он овладевал.

Какие-то, на мой взгляд, важные для института задачи Николаю Ивановичу в силу объективных причин решить не удалось. Возможно, стоило бы развивать собственное производство, его отсутствие не позволяет нам сегодня делать некоторые важные вещи. Одно время были проблемы с кадрами в среднем возрастном звене: есть, скажем, компетентные опытные специалисты предпенсионного и пенсионного возраста, и есть двадцатилетняя молодежь, а среднее звено, вымытое метаморфозами девяностых, — долгое время отсутствовало. Но понятно, что, возможно, у Николая Ивановича просто не хватило ресурсов — о чем говорить, если вплоть до 2008 года мы восстанавливали площадку на Московском, стараясь ее не потерять. Причем на эту землю претендовали очень многие. Я прекрасно помню визиты чиновников из Москвы, которые, узнав о сорока гектарах в Ломоносове, предлагали нам переехать с Московского проспекта туда. Я в ответ на эти предложения всегда спрашивал у автора идеи визитку. „А зачем?“ — „Чтобы, когда ракета не взлетит, у проверяющих была информация, кто предложил важнейшие эталоны переместить в Ломоносов



и фактически надолго изъять их из работы“. На этом обычно поток идей прекращался.

Сегодня ВНИИМ — мультинаправленный институт с диверсифицированными задачами, и если даже государство завтра совсем снимет нас с бюджетного финансирования, мы выживем. Может быть, не будет такой частой смены оборудования, но Институт будет вполне исправно функционировать».

«Мы богатые, успешные, а тебе, мальчик, корона досталась — это слова директора „РОСТЕСТ-Москва“ Бориса Сергеевича Мигачева, сказанные мне в 1997 году при назначении директором. Каждому из будущих руководителей ВНИИМ, кто бы они ни были, я хотел бы сказать: „Вы должны осознавать, что вы директор Института, которому 180 лет. Это подарок такого масштаба, что этим можно гордиться всю жизнь. И нужно понимать, что репутация очень и очень важна. Ты не Менделеев, ты просто руководишь организацией, которую он создал. Поэтому забота о персонале лабораторий, об оплате труда их сотрудников, о состоянии доверенных им эталонных комплексов, о методах общения и взаимодействия с ними — это твоя репутация. В Институте работает много людей, вся жизнь которых связана с работой в Институте.

Есть два контура работы директора — внутренний и внешний. Внутренний — это сотрудники. Внешний — руководители, заказчики, пресса. Внутренний контур — это как фундамент дома. Да, стены ты покрасил, двери новые установил, окна помыл — это все хорошо, но если нет фундамента, дом стоять не будет, какими бы красивыми окна, стены и двери ни были. Для ВНИИМ фундамент это в том числе и состояние эталонов. Если состояние эталонов будет неудовлетворительным, Институт довольно скоро вылетит с лидирующих позиций“.

Я всегда помнил об этом и главным образом на этом строил кадровую политику Института. Подбирая персонал, уже будучи директором, я четко осознавал: человек, который сменил (например) за десять лет десять мест работы, Институту не нужен. Когда мы принимали людей на работу, мы старались выбирать тех, для кого главное не деньги,

Н. И. ХАНОВ:



МИНИСТЕРСТВО ИНОСТРАННЫХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УДОСТОВЕРЯЕТ, что Правительство Российской Федерации уполномочило  
депутацию Российской Федерации в составе:

Руководитель делегации	- КЮТНИКОВ Владимир Иванович
Заместитель руководителя делегации	- ИСАЕВ Лев Константинович
Члены делегации	- КАМЫШЕВА Татьяна Дмитриевна - ХОНОНОВ Сергей Александрович



условия, а профессия, наука. Мои предшественники служили в первую очередь делу, а не себе, и я старался этому соответствовать.

Главное в научном учреждении — это наука. Да, ситуация в девяностые сложилась так, что Научно-исследовательский институт метрологии имени Д. И. Менделеева должен был искать заработок, чтобы обеспечить себя, но я всегда помнил, что деньги во ВНИИМ приносит наука, и старался делать так, чтобы доход руководителей научных подразделений был не меньше, чем зарплата директора.

Научно-исследовательский институт — это прежде всего ученые. И если бы не поддержка руководителей лабораторий и отделов, я бы ничего не добился как руководитель».

---

**В. М. ДИКОВИЦКИЙ:**

«На трех директоров ВНИИМ: В. О. Арутюнова, Ю. В. Тарбеева и Н. И. Ханова — пришлось шесть десятилетий истории Института. Да, наибольшего масштаба и значения Институт достиг при Юрии Васильевиче Тарбееве, когда мы стали мощным научно-производственным объединением. Но, безусловно, Николай Иванович Ханов, который возглавлял Институт, пожалуй, в самые тяжелые годы его истории, если не брать в расчет революцию и Великую Отечественную войну, был достойным продолжателем дела своих великих предшественников. Он создал команду, которая пользовалась его доверием, за 18 лет работы он сохранил и поднял Институт на новый уровень, ко времени его ухода Институт уже крепко стоял на ногах».

---

**Генеральный директор ВНИИМ  
А. Н. ПРОНИН:**

«Как руководитель Н. И. Ханов не любил публичности. Ему, сколько можно понять, куда-то ходить, пробивать какие-то проекты, — что было органично присуще его предшественнику Ю. В. Тарбееву, — было не очень комфортно. Как-то Николай Иванович сказал мне, что в школьном спектакле „Горе от ума“ играл Молчалина, чей девиз — „Умеренность и аккуратность“. Николай Иванович всегда был очень аккуратен. Возможно, поэтому он и возглавлял ВНИИМ так долго — до 70 лет.





Сначала Николай Иванович, как и Ельцин, сказал подразделениям: берите самостоятельности и полномочий столько, сколько сможете унести. В девяностые и начале нулевых, после развала Союза, ликвидации НПО и резкого падения заказов, Институт был своего рода общей крышей для лабораторий. Институт давал тебе безопасность и возможность включить прибор в розетку, а дальше ты сам должен был искать заработок. И сотрудники лабораторий искали тех, с кем им будет комфортно работать. Спустя какое-то Н. И. Ханов начал „закручивать гайки“, все стало гораздо более централизованно и структурно. Видимо, он менялся так, как менялось время и жизнь вокруг.

Идеология развития Института при Николае Ивановиче — опора на собственные силы. И Николай Иванович эту концепцию сформулировал, организовал работу в соответствии с нею и прошел этот путь до конца».

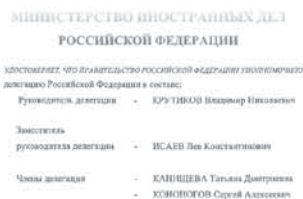
«Сергей Алексеевич Кононогов, вскоре после назначения директором ВНИИ метрологической службы, ознакомившись с жизнью нашего Института, сказал: „Я понял: ВНИИМ — это храм, это монастырь, здесь люди служат, понимая особенное предназначение того, что они делают“.

Весь мир понимает, что старейшее метрологическое учреждение России сохраняет традиции многих поколений метрологов, что, безусловно, является основой того уважения, с которым они относятся к Институту.

Действительно, 180 лет служения божеству метрологии сделали ВНИИМ храмом. И если „предстоятелем“ этого храма будет человек со стороны, не ощущающий его как нечто родное, конечно, ничего хорошего нас не ожидает. Перед Богом и Россией, говоря торжественно, отвечать за ВНИИМ должен человек, для которого ВНИИМ — это многие годы жизни, тот, кто прекрасно осознает, что именно благодаря ВНИИМ Россия долгое время занимала второе место в мире по измерительным возможностям, а совсем недавно наконец вышла на первое.

Поэтому периодически возникающие скоропалительные идеи реорганизации ВНИИМ, имеющие своей целью объединить его под одной крышей с другими метрологическими институтами страны, как-то умалить его значение, лишить

## Н. И. ХАНОВ:





*Н. И. Ханов. Начало 1970-х*

его всемирно известного статуса и бренда я расцениваю как ненужные и безусловно вредные.

Я пришел в Институт в мае 1973 года, мне еще не было 28 лет, а ушел, когда исполнилось 70 лет, в декабре 2015-го.

Я бесконечно благодарен команде единомышленников, с которыми работал все эти годы, и прежде всего моим заместителям Евгению Петровичу Кривцову, Валерию Сергеевичу Александрову, Юлии Олеговне Красильниковой, Владимиру Михайловичу Диковицкому.

Безусловно, как любой человек, я много думаю, оцениваю, как жил эти 43 года. Конечно, я совершал ошибки и в том числе поступки, за которые может быть стыдно. Бывало всякое, но жизнь моя была отдана Институту, и другой жизни у меня не было и нет».

