

ВШКУ

Альманах № 6 (2013)

Превращая знания в успех...

АКАДЕМИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЫСШАЯ ШКОЛА
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



АБЕЛУ ГЕЗЕВИЧУ
АГАНБЕГЯНУ
80 ЛЕТ



ЭКОНОМИКА
И ЖИЗНЬ
АКАДЕМИКА

Интервью провел
декан Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС
д.э.н., профессор Сергей Оганович Календжян



Абел Гезевич Аганбегян

Академик РАН
Председатель Попечительского
Совета ВШКУ РАНХиГС, научный
руководитель программы DBA

Замысел интервью, связанного с Вашим, уважаемый Абел Гезевич, 80-летним юбилеем, состоит в том, чтобы донести до читателей, что помогло Вам стать известным ученым-экономистом и лидером в организации крупных научных и образовательных учреждений общероссийского масштаба. Вы являетесь Председателем попечительского Совета ВШКУ, заведующим кафедрой экономики и политики, научным руководителем программ DBA. Коллектив школы и я, как декан, искренне благодарны Вам за многолетнюю плодотворную совместную работу и творческое содружество.

Я знаю, что Вы не любите, когда перечисляют Ваши достижения, титулы, звания. Но думаю, что один раз это все-таки надо сделать.

Вы родились и воспитывались в уважаемой традиционной армянской семье. Дед был ремесленником, а мать работала на фабрике. Детство в период Великой Отечественной войны Вы провели в алма-атинском детском доме, потому что тогда полностью утратили связь с матерью; учились в Московском государственном экономическом институте, и через два года после его окончания, в 1957 году, защитили кандидатскую диссертацию; увлеклись эконометрикой – применением математики и вычислительной техники в экономических исследованиях и на эту тему в возрасте 30 лет защитили докторскую диссертацию.

Первые семь лет после окончания института Вам пришлось работать на госслужбе в Комитете по вопросам труда и заработной платы при Совете Министров СССР; одновременно в вечернее время преподавать экономические дисциплины в МГУ и заочно учиться на мехмате.

Стремление к научным исследованиям подтолкнуло Вас к переезду на работу в Институт экономики Сибирского отделения Академии наук СССР, где Вы проработали 25 лет. В 32 года, в 1964 году, Вы были избраны членом-корреспондентом АН СССР, а в 42 года, в 1974 году, – действительным членом Академии наук.

Из более 1250 членов Академии наук на сегодня Вы входите в тройку членов академии с наибольшим академическим стажем членства в этой уважаемой научной организации. Мне не удалось никого найти в области общественных наук, кто стал членом-корреспондентом и академиком в таком молодом возрасте.

В течение 20 лет Вы возглавляли Институт экономики СО АН СССР, создали здесь практически на «пустом месте» центр экономической науки мирового масштаба. Вы были основателем экономического факультета Новосибирского университета. Факультет недавно отметил свое 50-летие. Вы основали в 1970 году самый массовый в советское время экономический журнал страны с тиражом 180 тыс. экземпляров в год – «ЭКО» и были в течение 15 лет его главным редактором. Этот журнал являлся настольным пособием для многих тысяч хозяйственных руководителей. Вы первый в экономической сфере создали крупную внедренческую хозрасчетную организацию – НИИ систем, который впоследствии перешел под крыло Минприборостроения. В течение 18 лет, во время работы в Сибирском отделении, Вы работали избранным членом Президиума СО АН СССР, выполняли там ряд важных функций под руководством основателя Сибирского отделения Академии наук СССР М.А.Лаврентьева.

По возвращении в Москву в годы перестройки, в 1985 году, Вы возглавляли Комиссию по изучению производительных сил при Президиуме Академии наук СССР, стали академиком-секретарем Отделения экономики Академии и были избраны членом Президиума АН СССР. А затем, с 1989 года, возглавляли Академию народного хозяйства при Совете Министров России и превратили ее в крупнейший в России центр бизнес-образования. С 2002 года Вы заведуете кафедрой экономической теории и политики Президентской Академии, являетесь научным руководителем первой в России программы «Доктор делового администрирования» в Высшей школе корпоративного управления.

С 1959 года, когда вышла первая Ваша монография, Вами опубликовано 20 научных книг и около 400 статей. Много ваших книг переведено и издано в 12 странах мира. Вы были

избраны Вице-президентом Всемирной ассоциации экономистов, и в этом качестве организовали мировые экономические конгрессы в Москве в 1992 году и в Тунисе в 1996 году, за что удостоены избрания Почетным Президентом Мировой экономической ассоциации.

Вас избрали в Академии Англии, Венгрии, Чехословакии. Вы являетесь Почетным доктором экономики, права, доктором бизнес администрейшен десятков университетов и бизнес-школ, разных стран мира.

Особый почет и уважение Вам оказывают в Армении. Вы являетесь одним из трех почетных академиков Армянской академии наук, почетным доктором Славянского университета в Ереване и Нагорно-Карабахского университета. В Армении вы проводите большую исследовательскую работу. Вы основали там бизнес-школу, которая выпустила первый отряд специалистов со степенью МВА.

В числе Ваших выпускников около 40 докторов и больше ста кандидатов наук.

Вас приглашали, и Вы работали визитинг-профессором ведущих университетов и бизнес-школ мира – США, Италии, Франции, Германии, Южной Кореи, Тайваня; Вы являетесь Почетным членом Международного эконометрического общества и ряда других специализированных экономических ассоциаций.

Вы награждены высшими орденами СССР – Орденом Ленина, двумя Орденами Красного Знамени, недавно удостоены награды России – Ордена Дружбы. Вы имеете особые заслуги в формировании Западносибирской территориально-энергетической базы, в освоении БАМа, в формировании топливно-производственных комплексов Ангаро-Енисейского региона, развитии Кузбасса. Вы имеете многочисленные региональные награды, грамоты и т.п. Всего и не перечислишь.

Ясно, что Вам в жизни многое удалось. И главный вопрос: что в Вашей жизни способствовало достижению таких высот?

Если откровенно говорить о своей жизни, то, наверное, поучительно вспомнить не только о том, что способствовало моей деятельности и определенным достижениям, которые не надо преувеличивать, как это обычно делается по юбилейным датам. Мне хотелось бы заострить внимание и на упущенных мною возможностях, на том, что мне

не удалось сделать. И хотелось бы, чтобы наша молодежь училась не только на позитивных уроках, но и не упускала широких возможностей, мимо которых я и многие люди моего поколения прошли.

Уважаемый Абел Газевич, начните рассказ в хронологическом порядке, с Вашего детства.

ДЕТСТВО: ПРИОБРЕТЕНИЯ И УПУЩЕНИЯ

Моя мама была десятым ребенком в большой армянской семье. Ее отец Аршак Матевосович (армяне в старости его звали Аршак-Ага) 1867 г.р. был купцом в городе Ахалцихе (Грузия), где преобладало армянское население, бежавшее в период геноцида, как и наша семья, из Западной Армении, оккупированной турками. Моя бабушка Шохакат (что по-русски означает «лучик солнышка») Тер-Мкртичевна родилась 1877 году в городе Боржоме в семье священника. Они создали семью, когда моему деду было 25 лет, а бабушке – 15. Семья жила



Бабушка Шохакат (на переднем плане) с родственниками в Ахалцихе

в доме, построенном моим прадедом Матевосом, тоже купцом. Этот дом сохранился. В нем, насколько я знаю, живет сейчас шесть семей.

Во время революционных событий 20-х гг. прошлого века на Кавказе турки осадили Ахалцих, и мой дедушка со всей семьей вынужден был уехать в Тбилиси. Он лишился всех своих средств и недвижимости. Дети повзрослели и разъехались. Часть погибла в гражданской войне, потом – от голода 1921 года. В довоенное время из одиннадцати детей осталось четверо.

Моя мама Гохар Аганбегян работала упаковщицей на табачной фабрике в Тбилиси, была активной комсомолкой - «краснокосыночницей», поступила на рабфак, и ее послали учиться в Москву, в Институт иностранных языков.

Она родила меня, будучи 22-летней студенткой, в 1932 году. Во время беременности она переехала в Тбилиси к своим родителям, и, родив меня, опять уехала учиться в Москву, а я остался в Тбилиси и жил с бабушкой и дедушкой до семилетнего возраста. Своего отца я не знаю: он ушел от матери в период ее беременности, и, возможно, даже не знал о моем рождении.

Я ношу венгерское отчество – по имени мужа моей матери – Гезы Гольда, который был заме-



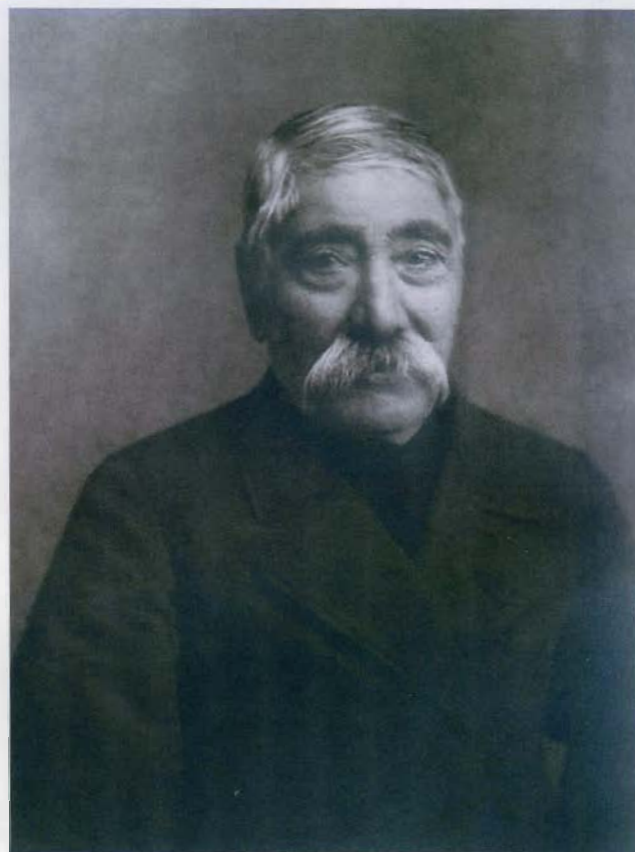
С мамой и младшей сестрой Марленой

стителем легендарного руководителя венгерских коммунистов-подпольщиков Белла Куна и главным редактором подпольной коммунистической газеты.

Все руководство венгерской компартии в 1937 году было арестовано и расстреляно. К счастью, моей мамы официально расторгнут брак Гезой Гольдом до этих печальных событий, и поэтому ей с трудом, но удалось после исключения из партии за связь с врагами народа восстановить свое членство в партии.



Мама - Гохар Аганбегян



Прадед Матевос

Отца мне заменил мой дядя Рубен, который был холост и жил с бабушкой и дедушкой. Он работал механиком на текстильной фабрике, занимался спортом, научил меня плавать, работать на гимнастических снарядах, бегать и прыгать, водил на футбол, спортивные праздники, занимался со мной фотографией. И я много времени проводил с ним и его друзьями.

В первые дни войны он ушел добровольцем на фронт и успел написать мне лишь одно письмо с фронта. Мой любимый дядя Рубен пропал без вести в смоленском сражении. Бабушка прождала его долгие годы, а когда поняла, что он не вернется, легла на кровать, отвернулась к стене, перестала есть и вскоре умерла.

Я очень любил дядю Рубена, поэтому его именем назвал своего сына.

В 1940 году мама приехала за мной в Тбилиси и забрала меня в Москву в школу. Она получила небольшую комнату в громадной густонаселенной коммунальной квартире в центре Москвы, около Армянского переулка. И я там пошел в первый класс.

В период летних школьных каникул началась война. Когда я учился во втором классе, в середине октября 1941 года, немцы прорвали оборону Москвы, поступил приказ: в течение суток эвакуировать из Москвы детей и стариков. Военные патрули ходили по домам. Пришли и в нашу квартиру. Дали мне 10 минут на сборы. Я нашел дома 15 рублей, тепло оделся, взял одеяло, кое-какую свою одежду. Нас посадили в крытый брезентом грузовик, в кузове которого уже сидели престарелые люди и дети, и нас повезли за город, где стояли товарные составы - «теплушки».

Помню, что было очень холодно, и я совершенно продрог. Но в вагоне была печка, и около нее было тепло. В вагоне с двух сторон были нары, на которых вповалку все мы спали. Я проснулся под утро от громких криков. Поезд стоял, были открыты раздвижные двери. Все выскакивали из вагонов, потому что немцы начинали бомбить поезд. Я тоже выскочил, пробежал по насыпи вниз и увидел в 50 метрах от поезда ямку в снегу, куда и залег. Немецкие самолеты летели довольно низко и не только бомбили, но и стреляли. Вагоны загорелись от попадания в них бомб, многие люди забрались под поезд и были убиты или ранены осколками. Мне повезло: меня даже не задело, таких, как я, было немного.

В нескольких километрах была небольшая станция, рядом с которой была деревня, куда мы, оставшиеся в живых, и те, кто мог передвигаться,

после налета двинулись по рельсам. Были организованы подводы с лошадьми, которых отправили за тяжелоранеными. Устроили похороны. Помню, как трудно было долбить в промерзшей земле могилы, чтобы похоронить тех, кто погиб. Нас расселили по избам, проявили заботу, согрели, накормили. Мы жили там несколько дней, пока не подали другой состав, который повез нас дальше, на восток. Поезд передвигался очень медленно, иногда сутками стоял на какой-то станции. В общей сложности наша поездка заняла около трех месяцев, и мы прибыли в город Алма-Ата.

При переезде я тяжело заболел брюшным тифом и малярией, от которой лечился хинином, и стал желтым. Попал в больницу, где провел довольно много времени, потому, что меня некуда было выписывать. В конце концов, как ребенка без родителей, меня отдали в детский дом, где я провел четыре года. Я учился в ближайшей к детскому дому школе.

Связь с мамой была потеряна. На мои письма ответа не было. Потом выяснилось, что она ушла на фронт переводчицей, а комнату нашу отдали раненному офицеру, который выпивал. Он выбрасывал ее и мои письма.

В детском доме я возмужал, научился кататься на лыжах и коньках. Почему-то тогда было много снега, а недалеко от нас находился холм, с которого можно было съезжать. Жили мы впроголодь. Летом рядом с нами выращивали свеклу, которую мы варили и ели. Я съел столько свеклы, что 40 лет после этого не мог даже сидеть за столом, если блюдо со свеклой подавали на стол.

Летом в Алма-Ате было много яблок, которые падали с деревьев в садах рядом с нашим детским домом. Детдом находился на окраине, около большого арыка. Недалеко была животноводческая ферма, и мы воровали жмых – самую вкусную тогда еду. У меня осталось от него воспоминание приятного вкуса. Недавно я попробовал жмых. Был ли жмых другого качества или нет, но я не мог съесть даже кусочек, настолько он был противен.

Как Вы в таких сложных условиях все-таки нашли свою маму?

Я часто бывал у своей тети Нины, когда жил в Москве. Она в свое время была армянской и грузинской киноактрисой (ее настоящее имя Нунэ). Она вышла замуж и переехала в Москву, и с ее сыном Витей, моим двоюродным братом, я был очень дружен. Я знал, что она живет в крайнем доме Машкова переулка на шестом этаже, но не знал, ни номера дома, ни номера квартиры, поэтому по-

сылал ей открытки с описанием общего расположения дома и квартиры. Одна из этих открыток в 1944 году дошла до адресата.

Тетя Нина состояла в переписке с моей мамой (они – родные сестры). Так мама узнала, где я нахожусь, и летом 1945 года она приехала за мной. Она, закончив войну в Берлине, работая там в Бюро переводов Контрольного совета.

Мы поездом отправились в Москву, а потом после оформления документов, она взяла меня в Берлин, где жила в хорошей квартире в Карлхорсте, пригороде Берлина, где размещалась Советская военная администрация в Германии и где в Инженерном училище был подписан Договор о капитуляции Германии.

Как Вам удалось продолжить учебу в школе?

Поначалу там, в Карлхорсте, было мало детей. Этот пригород Берлина, где была подписана капитуляция, находился за колючей проволокой. Делать было нечего. Но в бывшем Инженерном училище был бассейн, и там работал очень хороший тренер Николай Александрович, под руководством которого я стал осваивать спортивное плавание – кроль на спине. Тренировался я сначала раз в день, а перед соревнованиями – по два раза в день, и довольно быстро достиг весьма высоких результатов, и стал членом сборной команды. Занимался я там и большим теннисом, но свободного времени оставалось все равно очень много. Я поступил в группу учебного комбината, который был там расположен, и пытался освоить машинопись и стенографию. Я научился довольно быстро печатать на машинке, а стенографию хорошо освоить мне не удалось.

Занимался также английским и немецким языками, но ни тот, ни другой хорошо не выучил. В Карлхорсте был Дом культуры, где регулярно читали лекции по политэкономии, философии, истории партии. Работал Университет марксизма-ленинизма с открытым посещением, туда я тоже ходил, пытаясь изучать какие-то курсы, но это было, наверное, преждевременно для школьника. Многого я не понимал, но какое-то расширение кругозора все это давало.

Когда я приехал, настоящей школы еще не было. Из-за небольшого числа детей не могли сформировать полноценные классы, и поэтому разновозрастных детей собирали в один класс, и для них проводили один урок. Школьных преподавателей не было, и эти уроки, как правило, проводили офицеры, которым это давалось в нагрузку,

но они всерьез относились к своим обязанностям и очень интересно рассказывали о многих вещах.

Население постепенно разрасталось, школа начинала приобретать нормальный вид. Я проучился там до девятого класса включительно.

Когда Вы вернулись в Москву?

Летом 1949 года разразился берлинский кризис, и было принято решение эвакуировать детей на Родину. Меня посадили в поезд, и я отправился в Москву, где закончил школу.

Я в то время жил опять у бабушки и дедушки, которые обменяли свою квартиру в Тбилиси на небольшую комнату на Цветном бульваре, и мы втроем размещались в этой комнате. Потом, в 1950 году, я поступил в Московский государственный экономический институт и время от времени стал жить в общежитиях, предоставляемых институтом, сначала – за городом, а потом – на окраине Москвы.

Какие уроки Вы вынесли из Вашего очень непростого и даже драматического детства?

Как видно, детство мое было весьма своеобразным. Благодаря дяде Рубену и жизни в Берлине я пристрастился к физкультуре и спорту. Это, безусловно, воспитывает характер, формирует волю, укрепляет здоровье. Я баловался курением в школе, как и многие в то время ребята, собирал окурки, высыпал из них табак и делал самокрутки. Но серьезные занятия плаванием отучили меня от этого, потому что, если ты выкуришь даже одну самокрутку, тебе нельзя плавать на скорость, потому что начинается рвота от серьезного напряжения сил. И пришлось отказаться от курения.

Оглядываясь назад на свое детство, вспоминая жизнь в Германии, я с сожалением думаю, что не использовал многие возможности, предоставленные мне тогда. Многие мои сверстники хорошо выучили немецкий язык, благодаря тому, что во многих семьях, в том числе и в нашей, была приходящая немецкая домработница. Мама была переводчицей, хорошо знала всех преподавателей, я мог бы выучить, наверное, и английский язык, но тогда прошел мимо этого. Правда, кое-какие возможности я использовал, в частности подружился с шоферами, научился водить грузовик.

Моя мама второй раз вышла замуж в Германии за русского офицера Ивана Кузьмича Ускова, который стал мне отчимом. Я его очень любил. У него был мотоцикл, и я на нем ездил, но серьезных навыков не получил. И это тоже упущение.

Думаю, что серьезное влияние оказало на меня систематическое посещение лекций в Доме культуры в Карлхорсте по политэкономии и философии. Я интересовался этими предметами, покупал книги, пытался даже читать Гегеля – ничего не понял. Зато большое впечатление на меня произвели работы Людвиг Фейербаха, который писал более простым, понятным языком.

В Германии я много читал (там была библиотека) в основном русскую классику XIX в. В школе я учился неважно. Особые трудности у меня были с русским языком, я делал много ошибок, плохо знал грамматику.

Надо сказать, что жизнь в детдоме, в Берлине, а потом в Москве закалила меня. Я не знаю, как сейчас, но в то время были очень распространены драки. В частности детдомовцы оборонялись от других группировок школьников из казахских классов и, в свою очередь, нападали на них. Мы все время выясняли отношения между собой. Был разработан даже целый ритуал драк, когда бьют до первой крови, лежачего не бьют и т.д.

Когда я приехал в Москву в десятый класс, я оказался чужаком. Школа была мужская. Там уже сложились свои группы, и там приходилось тоже довольно часто драться, выясняя отношения. Мы уходили за глухой угол школы, где была площадка, и в окружении одноклассников выясняли отношения. Думаю, что это тоже полезная школа жизни. Мужчина должен уметь драться, у него должна быть определенная смелость, он должен терпеть боль, быть выносливым, приумножать свою силу.

Школу я закончил в основном на «четверки», правда, в аттестате у меня были две или три «тройки». Но были, конечно, и «пятерки» особенно по гуманитарным предметам и математике.

Так закончилась мое детство и началась студенческая юность.

Люди обычно с радостью вспоминают свою юность и формирование личности. Какой была Ваша студенческая жизнь?

Думаю, что основной интеллектуальный потенциал я заложил в институте. Мне повезло: в нашей группе политэкономии общеэкономического факультета Московского государственного экономического института (МГЭИ) было несколько старших ребят, пришедших в институт после демобилизации. Это были люди лет на пять старше нас, которые участвовали в заключительных военных действиях и пришли в институт после демобилизации. Их принимали на льготных условиях, и они



«Первые три года работы в Комитете по труду я больше всего занимался районными коэффициентами и северными льготами»

вряд ли смогли бы сдать нормально вступительные экзамены, поскольку давно закончили школу, многое забыли, не обладали навыками записывания, конспектирования.

Им было очень трудно учиться. Это было время, когда практически не было учебников и основное содержание курса излагалось в лекциях. На слух запомнить содержание лекций по разным предметам было вряд ли возможно. Я быстро сблизился с ребятами, пришедшими из армии, поскольку в Берлине все время общался с военными, в том числе во время занятий плаванием, когда тренер часто просил меня потренировать отстающих пловцов из числа взрослых, и я как-то умел находить с ними общий язык.

Я обратил внимание, что они не записывают лекций, поскольку не успевают следить за мыслью и записывать. Я же записывал очень быстро, почти дословно, но почерк у меня был плохой, и моими конспектами трудно было воспользоваться другому. Через некоторое время мои старшие товарищи обратились ко мне

с просьбой помочь им в учебе, прорабатывать с ними перед семинарами содержание лекций.

Я стал регулярно им помогать, почти ежедневно с ними занимался. Поэтому я должен был предварительно, до занятий с ними, просмотреть лекцию, попытаться ее разложить по полочкам, по пунктам, отделив существенное от менее существенного, понять логику изложения и т.д.

Эти занятия имели основополагающее значение для моего развития. Недавно я узнал, что когда человек просто слушает лекцию, он осваивает 20% материала; если в лекциях есть графики, диаграммы и небольшие, но удачно скомпонованные таблицы, он может воспринять 30%; если провести семинар по лекции или от лекции перейти к кейсам и на основе фактических данных делать обобщение, то это может повысить освоение материала до 40 и даже 50%. Но только собственная подготовка к лекции или занятию, их проведение дает полноценное знание с освоением 70-80% материала. Этим я и занимался.

Занимаясь, я пытался по возможности сделать доступным учебный материал, пытался излагать тему более четко, простым языком. Это воспитало во мне умение проникнуть в суть предмета, выбрать самое существенное и приоритетное. Эти занятия продолжались четыре года по разным предметам и, наверное, меня обогатили намного больше, чем моих слушателей.

Мы стали друзьями на долгие годы, особенно когда я работал в Москве. Все великовозрастные студенты без исключения стали докторами наук, авторами монографий. К сожалению, никого из них уже нет, все они ушли в мир иной, не дожив до глубокой старости, но жизнь каждого из них была по-своему интересна, увлекательна, содержательна.

Понятно, что при таких условиях приходилось достаточно напряженно и много работать. Я хорошо осваивал предметы и впервые в жизни стал круглым отличником, за что на четвертом-пятом курсах мне была дана Ленинская стипендия в 78 рублей вместо 28-35 рублей, как в обычной стипендии.

Студенческие годы были переломными для меня и в личном плане. На втором курсе я женился на студентке четвертого курса Зое Куприяновой из группы экономики труда. Это было 60 лет назад, в 1953 году. Мне тогда было 20 лет. Я выполнил один из заветов своего деда, который любил меня наставлять. Он говорил: «Тот не ошибается, кто рано встает и рано женится». Мы сняли комнату в Москве.

Кроме стипендии, я подрабатывал разными способами, особенно после того, как вышли зна-

менитые работы Сталина по языкознанию и экономическим особенностям социализма. Я вступил в члены Всесоюзного общества «Знание» и разъезжал по Подмосковию и другим городам, читая лекции сначала на эти, а потом и на другие темы на различных предприятиях и в организациях. С точки зрения воспитания, это было крайне важное дело – уметь просто, доходчиво и в заданное время интересно раскрыть публике часто во время обеденного перерыва какую-то тему.

Расскажите, как у Вас формировалась любовь к исследованиям и цифрам? Я не слышал и не видел человека, знающего и помнящего столько взаимосвязанных экономических показателей.

На третьем курсе я серьезно занялся исследовательской работой, выбрав курсовую работу при изучении спецкурса по развитию современного капитализма, который вели у нас профессора Фигурнов и Мендельсон. Тема моей курсовой работы: «Монопольные цены на примере США». Очень увлекся этой исследовательской работой, получал огромное удовлетворение от работы в Фундаментальной библиотеке общественных наук. В ней, в частности хранились материалы всех переписей обрабатывающей промышленности США, которые я анализировал с точки зрения динамики, издержек производства, капитала, прибыли. По этим данным я пытался вычислить динамику по десятилетиям XIX-XX вв., нормы прибавочной стоимости и другие показатели.

Эту же тему я взял в качестве дипломного, выпускного проекта. Поэтому я работал больше двух лет, часто работал по субботам и воскресеньям. Я тогда впервые приобрел любовь к цифрам, их обработке, попытке интерпретации цифровых данных. Ведь обычно строят таблицы под заранее заготовленные выводы, что неправильно, напротив, надо выводы делать на основе анализа всей системы данных.

Работа получилась фундаментальная, и я хотел защищать ее как кандидатскую диссертацию, поскольку был рекомендован в аспирантуру профессором Ш.Я. Турецким, в прошлом возглавлявшем Отдел цен и себестоимости Госплана СССР. Я был освобожден от распределения, поскольку был рекомендован в аспирантуру. Ученый совет, где эта рекомендация подтверждалась, состоялся после распределительной комиссии, и, по предложению кафедры марксизма-ленинизма он отклонил мою кандидатуру как человека не очень благонадежного, политически не выдержанного. Основанием для такого вывода послужила моя статья в стенга-

зете, редактором которой я был. В этой статье по случаю 1-го Мая об этом празднике говорилось как о празднике весны, без достаточного упора на то, что это праздник борьбы с империализмом, за права рабочего класса и т.п. Профессор Турецкий был беспартийный, и поэтому он не мог противостоять нападкам на меня с политических, а не с научных позиций. Так что я был поставлен перед необходимостью искать себе работу.

Как Вы пережили такое неприятное событие – потерю возможности учиться в аспирантуре?

Я решил начать поиск работы с августа-сентября, а летнее время провести на даче вместе с недавно родившимся у мамы моим младшим братом Сашей. Мама с отчимом в Подмосковье снимали дачу: тогда это было широко распространено. Я мотался между Москвой и дачей. Моя жена работала и не имела такого продолжительного отпуска.

И вот однажды, по-моему, в июле (тогда как раз я был в Москве) пришел человек в военной форме и вручил мне большой конверт, на котором было написано «ЦК КПСС», с предписанием явиться туда в такое-то время, в такой-то подъезд, вход по партбилетам (тогда я был кандидатом в члены партии).

Я терялся в догадках, кому я потребовался в ЦК. Думал, что это опять какая-то инициатива кафедры марксизма-ленинизма, которая мне уже доставила неприятности, наверное, они пожаловались, и меня хотят, исключить из партии. Такие мысли были у меня, с ними я и отправился в ЦК. Зарегистрировался, сел в мрачном, полутемном коридоре, где еще несколько человек ждали своей очереди. Открывалась дверь, оттуда шел потока света, и очередной человек выходил, склонив голову, и молча уходил, а другой – по вызову входил.

Наконец, вызвали меня. Я вошел и зажмурился от света. Это была угловая комната вся с большими стеклами – зала. В этой зале стоял длинный стол, за которым в центре сидел огромный Лазарь Моисеевич Каганович, с красным (цвета кирпича) лицом, огромными кулаками, в белоснежном кителе, и, наклоняясь направо, вполголоса разговаривал со склонившимся к нему соседом.

Сидящий от него слева человек вел заседание. Он попросил меня подойти, стать поближе к столу и сообщил мне решение Политбюро ЦК об организации Государственного комитета по вопросам труда и заработной платы при Совете Министров СССР во главе с верным ленинцем, членом Политбюро, выдающимся государственным и партийным дея-

телем Лазарем Моисеевичем Кагановичем, который очень внимательно относился к подбору кадров, всех людей подбирал лично сам. Он дал указание подготовить для просмотра не только кандидатов из числа ответственных работников министерств, директоров предприятий для работы в Комитете, но и прослойку способной молодежи, только что окончившей ведущие вузы Москвы. Он сказал, что я рекомендован профессурой нашего института МГЭИ как ленинский стипендиат, и спросил, как я смотрю на то, чтобы занять должность экономиста (нижняя должность специалиста) в Комитете по труду.

Я был ошеломлен, но нашелся и сказал, что для меня такое предложение – большая честь, но должен откровенно сказать, что я не являюсь специалистом в этой области, и просто боюсь подвести, и не знаю, подхожу ли я, с этой точки зрения. В этот момент председательствующий спросил: «На чем Вы специализируетесь?». Я ему ответил, что я в течение трех лет разрабатывал тему монопольных цен в США, готовился поступить в аспирантуру, сейчас хочу поступить в заочную аспирантуру. Тут Лазарь Моисеевич повернулся и спросил: «Как? Какая тема?» Я запинаящимся голосом, естественно, промямлил, что монопольные цены в США – очень важная тема. Он со всего размаха как стукнет кулаком об стол: «Какая чушь! Чтобы завтра же вышел на работу!». Меня подхватили под руки и тут же увели и сказали, чтобы я завтра же явился в Комитет. Так я стал шестым зачисленным работником Комитета по труду и заработной плате. Я не прошел надлежащих проверок, поскольку лично Каганович дал указание меня принять. Так нестандартно закончилась моя увлекательная юность и начались будни государственной службы.

Так начался третий этап в Вашей жизни – Госслужба. Наверное, навыки ходить вовремя на работу и упорно трудиться Вы приобрели, работая в Комитете по труду?

Мне повезло в очередной раз: сразу после института без практического опыта я попал в столь высокое государственное учреждение. Притом я стал работать в общеэкономическом отделе под руководством в прошлом ведущего научного сотрудника Института экономики Академии, а впоследствии начальника Сводного отдела Госплана и ответственного работника Госснаба страны Бориса Михайловича Сухаревского – человека высокоталантливого, умного и опытного. Он умел прекрасно формулировать предложения, был мастером быстрой диктовки набело нужных записок, обладал

завидной трудоспособностью. Порой мы работали до глубокой ночи. Он никогда не проявлял признаков усталости. Я очень многому от него научился и, прежде всего, научился диктовать, а не писать от руки материал, выполнять все поручения в срок. Это было неуклонное правило у Кагановича. Не выполнить поручение в срок было невозможно. Таких случаев не было: умри, но сделай.

У Кагановича была своеобразная система руководства. Все люди были довольно сильно загружены, ибо одно поручение он часто давал нескольким людям, которые его выполняли, а секретариат сравнивал, кто сделал лучше. Поэтому каждому было дано много поручений, и, закончив одно, сотрудник тут же брался за другое.

Мне повезло потому, что я был одним из первых работников, и поэтому на моих глазах шло становление этой организации. Я пришел не в готовый коллектив, а в коллектив, который постепенно формировался.

Сводный отдел состоял в значительной мере из бывших научных сотрудников. Со мной работали известные экономисты Капустин, Ланцев, Майер, Литвяков, Костаков, Баткаев, Марков. Все эти люди потом стали докторами наук, известными учеными.

В то же время в Сводном отделе работали опытные люди, пришедшие из разных министерств и ведомств, отличающиеся знаниями и навыками аппаратной работы.

Работа была исключительно интересная, потому что речь шла о коренной пенсионной реформе, которая вскоре была осуществлена в стране, но подготовлена у нас, в Сводном отделе; разрабатывалась новая сетка районных коэффициентов и северных льгот, научная основа которых была подготовлена академиком С.Г.Струмилиным и профессором М.Я. Сониным; упорядочивалась заработная плата во всех отраслях и сферах народного хозяйства. Эта работа началась в четвертом квартале 1956 г. и постепенно от производственных отраслей перешла и в производственную сферу.

Наряду с этой фундаментальной задачей Комитет по труду был занят и серьезной текущей работой, связанной с ежегодным формированием плана по труду вместе с Госпланом; а также рассмотрением запросов министерств и ведомств по разным проблемам, связанным с заработной платой. От Сводного отдела требовали отдельных разработок по вопросам уровня жизни. Так что приходилось заниматься разными вещами.



Так зарождалась программа «Сибирь». Академик А.А.Трофимук и коллеги

Как складывалась Ваша карьера?

Я работал сначала экономистом, потом через год стал старшим экономистом, через два года – зав. сводным сектором, а потом стал заместителем начальника отдела. У меня не было узкой специализации, и различные поручения, которые я выполнял, расширяли мой кругозор. В общем, работа тогда была на износ. Мы работали каждый день до ночи. Субботы тогда тоже были рабочими днями.

Как Вам удавалось сочетать такую интенсивную работу и семейную жизнь? Когда родилась Катя?

В 1958 году мне дали комнату в трехкомнатной квартире, и сразу после ее получения у меня родилась дочь, которую я привез в полученное несколько дней назад жилье. В этой комнате, кроме нас троих, жила и домработница, которая ухаживала за моей дочкой Катей, поскольку я и жена работали.

Какие темы и проблемы были приоритетными в Вашей работе?

Первые три года работы в Комитете по труду я больше всего занимался районными коэффициентами и северными льготами. Поэтому мне пришлось объехать почти все северные районы от Сахалина и Охотского побережья, Камчатки, Магаданской области, Чукотки и до Норильска, Игарки, Мурманска, Ненецкого округа. Я полюбил Север. И позже, во время работы в Сибири, часто организовывал экспедиции по северным регионам, в том числе одну экспедицию – по всему Северному морскому пути через весь Ледовитый океан с обследованием его побережья и принадлежащих России островов.

Затем мне пришлось много заниматься проблемами упорядочения заработной платы, начиная с зарплат в угольной промышленности и металлургии, заканчивая зарплатой в непроектных отраслях – образовании и здравоохранении. Часто приходилось посещать разные регионы, заводы, участвовать в совещаниях, встречаться со многими людьми. Работа была очень интересной и творческой, поскольку какого-либо серьезного научного задела по упорядочению заработной платы в то время не было, и пришлось по ходу дела выработать принципы и подходы к этой огромной и ответственной работе по формированию системы заработной платы, затрагивающей интересы миллионов людей.

Как Вы пришли к осознанию необходимости применения экономико-математических методов?

Чтобы обеспечить определенное соответствие в уровне оплаты труда в разных отраслях для многих одноименных профессий, приходилось проводить межотраслевое изучение условий работы, квалификации кадров и других параметров, влияющих на уровень зарплаты. Я стал использовать для этого эконометрические – статистические модели, по которым можно было бы считать проектируемые уровни зарплаты для людей с разной квалификацией, работающих в разных условиях.

Эта область применения математики в экономике меня захватила. Я стал изучать разные книги. Я пытался использовать балансовые, алгебраические уравнения для финансовых расчетов о дополнительных средствах на проведение мероприятий, которыми мы занимались. К счастью, в это время была переведена знаменитая книга американского ученого-экономиста В.В.Леонтьева о межотраслевом балансе в США. Эту книгу я глубоко изучил.

В 1957 году я защитил кандидатскую диссертацию по проблемам соотношения роста производительности труда и зарплаты, а через год вышла наша с В.Майером монография «Заработная плата в СССР» – моя первая книга. Потом я сдал в издательство МГУ книгу о монопольных ценах в США по итогам своих студенческих наработок, и она тоже вышла уже как моя собственная монография.

В 1957 году меня пригласили в вечернее время читать курс политэкономии в МГУ на кафедре политэкономии факультетов естественнонаучных дисциплин. На кафедре со мной работали будущие академики Н.Петраков, С.Ситарян и многие другие интересные люди, общение с которыми обогащало.

Мне очень помогла профессор Баутина Ни-

нель Владимировна, ставшая на всю жизнь близкой подругой нашей семьи. Она преподавала политэкономии на географическом факультете, познакомила меня с деканом, который просил меня прочесть курс по использованию экономико-математических моделей при размещении производительных сил.

И тогда я стал готовить этот курс, предложил несколько новых моделей отраслевого и территориального планирования. Был организован семинар по применению математики в экономике, который, впрочем, потом закрыли, поскольку ортодоксальные экономисты, прежде всего, политэкономы, рассматривали использование математики в экономике как попытку завуалировать буржуазные представления об экономических закономерностях и протащить их с помощью наукообразной математической оболочки. Этот семинар сочли вредным, и против меня даже было заведено дело, но, так как я работал на ответственной работе, дело потихоньку прикрыли.

Ваша научная и педагогическая деятельность стала успешно развиваться, а что было на «основном трудовом поле»?

Состав Комитета по труду стал меняться со временем. После того как Л.М.Каганович был причислен к антипартийной группе и изгнан с руководящих должностей и из партии, Комитет по труду возглавил руководитель администрации Московской области А.П.Волков, мало что понимающий в области труда и зарплаты. Он стал комплектовать кадры из числа аппаратных работников. К тому же в Комитете по труду поднялась волна против моих научных публикаций, занятий наукой и против совместительства в Университете.

Наука и преподавание меня интересовали все больше, и я решил перейти на научную работу. Но, поскольку я был номенклатурным работником, это сделать не удалось, хотя я прошел по конкурсу на должность заведующего кафедрой применения математики в экономике в Плехановский институт. Сам по себе этот факт восстановил против меня недоброжелателей в Комитете по труду.

Как Вам удалось уволиться из Комитета по труду?

И тут подвернулся счастливый случай – создание Сибирского отделения Академии наук СССР и Постановление ЦК КПСС о беспрепятственном направлении патриотов на работу в Сибирь. Я тут же написал заявление.

Я три месяца добивался, несмотря на угрозы и попытку исключить меня из партии. С помощью руководителя Отдела науки ЦК КПСС академика В.А.Кириллина, в конце концов, с выговором мне удалось уйти из Комитета. Правда, экспроприровали личные вещи, не дав их взять, и в течение 10 лет меня не пускали в Комитет по труду, даже если мне заказывали туда пропуск. 13 лет после этого не пускали в зарубежные командировки, якобы под предлогом «знания больших секретов». Но на фоне счастья заниматься любимым делом, все это выглядело несущественно.

В конце 1961 года я переехал на работу в Сибирское отделение, отказавшись от должности зам. директора по науке, которую мне предложил член-корреспондент Академии наук Герман Александрович Пруденский, директор Института, а в прошлом зам. председателя по науке нашего Комитета по труду, который в числе немногих меня там поддерживал. Я был назначен заведующим Лабораторией экономико-математических исследований (ЛЭМИ).

Итак, мы подошли к эпохе Вашего переезда в Сибирь. Это, можно считать, Ваши лучшие годы в науке и образовании. Как складывалась жизнь в новых условиях?

Институт экономики в те годы размещался в нескольких комнатах в центре Новосибирска (на ул. Советской, д. 20), в огромном здании вместе с другими институтами и службами Сибирского отделения. Квартиру мне могли бы найти в Новосибирске, во всяком случае, обещали. Но ведь я хотел сформировать научный коллектив лаборатории, привезти из Москвы своих товарищей, с которыми там начал что-то делать, но для них в городе не было жилья. Поэтому я принял решение создать лабораторию в Академгородке и ездить в город в явочные дни два раза в неделю.



Во время работы в Новосибирске



Руководители программы Сибирь. Слева направо Аганбегян А.Г., Марчук Г.И., Трофимук А.А.

В Академгородке тогда было построено около десятка жилых домов. Это была большая стройка. Было завершено строительство зданий только двух институтов – Института гидродинамики и Института геологии, в каждом из которых размещалось по несколько институтов, кинозал, учреждения обслуживания и разные службы. Надежной связи с городом не было, институт присылал за мной «Москвичкаблужок», телефонная связь также практически отсутствовала, но зато была масса свободных квартир, и были перспективы для работы.

Мне сразу выдали ключи от нескольких квартир. Я подобрал себе двухкомнатную квартиру, поскольку думал, что трехкомнатная квартира для семьи из трех человек не нужна. Я подумал, зачем моей жене убирать такую большую площадь, хотя мне были выданы ключи от нескольких хороших трехкомнатных квартир, одну из которых (напротив двухкомнатной, которую я занимал) я сразу решил сделать служебной квартирой для размещения там нашей Лаборатории.

Как происходило «великое переселение экономистов в Сибирь»?

Вскоре я поехал в Москву за женой и дочкой и заодно стал агитировать многих товарищей из числа выпускников нашего института и Экономического факультета МГУ, которых я хорошо знал, для переезда в Академгородок и занятия новым делом. Многие решили поехать посмотреть, а некоторые согласились переехать, удовлетворившись только разговором со мной и зная, что площадь в Москве бронируется, и, если не понравится, всегда можно вернуться: московская прописка не терялась.

Так к концу 1962 года лаборатория выросла до 29 человек, и почти все доктора и кандидаты наук.

Мы сразу организовали семинар вместе с Лео-

нидом Витальевичем Канторовичем, будущим лауреатом Нобелевской премии, который руководил математико-экономическим отделом Института математики в Сибирском отделении и очень тепло относились к моему переезду. Я с ним был знаком по работе в Москве, так как участвовал в семинарах, которые проводил В.С. Немчинов, академик-секретарь Отделения экономики в то время.

Кроме того, мы проводили занятия по применению математики в экономических исследованиях в своей лаборатории, поскольку большая часть приглашенных мною экономистов не занималась этой проблематикой. Мне казалось, что самое главное - знание экономики, а математическими методами и моделям можно подучить. К тому же в этой работе все равно надо сотрудничать с профессиональными математиками, уровня знаний которых вряд ли можно достичь, не имея базового математического образования.

Вскоре выяснилось, что нам трудно заниматься решением конкретных экономико-математических задач, которые мы стали формулировать, в первую очередь, задач отраслевого планирования, когда решались вопросы размещения новых объектов. Чтобы решать конкретную численную задачу, нужны были лаборанты, программисты, инженеры, а у нас в лаборатории их не было, и дирекция института, ограниченная штатом, не разрешала брать этих сотрудников.

В этих условиях Вам мог помочь хозрасчет, и Вы воспользовались этим шансом?

Поэтому мы открыли хозрасчетную лабораторию в Новосибирском госуниверситете, который был создан вместе с Сибирским отделением на этой же площадке, и быстро довели численность лаборатории в течение двух лет до 120 человек, где каждый научный сотрудник институтской ЛЭМИ имел приличное подспорье для решения практических экономико-математических задач.

Это удалось сделать с помощью ректора университета академика Ильи Несторовича Векуа, известного математика, впоследствии президента Академии наук Грузии и ректора Тбилисского университета. Он очень хорошо ко мне отнесся.

Как закладывались основы экономического и экономико-математического образования Сибири?

Когда я приехал в Академгородок, академик И.Н. Векуа обратился с просьбой организовать в университете обучение политэкономии всех сту-



Академик А.Г. Аганбегян на руднике Витимский
дентов старших курсов, ибо без этой идеологической дисциплины им нельзя было выдать дипломы. А часть студентов обучалась уже на четвертом курсе. Поэтому я организовал поточные лекции в спортзале школы, поскольку здания университета еще не было. В городе я нашел преподавателей политэкономии, которые могли вести за мной семинары, и решил эту проблему, в конце концов, создав кафедру политэкономии Новосибирского университета.

С помощью ректора университета и Леонида Витальевича Канторовича мы заложили 50 лет назад основы экономического образования в университете, создав сначала экономико-математическое отделение на математическом факультете, а потом, расширив его, сформировали экономический факультет, который стали развивать, создав там, кроме экономического, большое социологическое направление.

Сейчас это один из ведущих факультетов Новосибирского университета. За время своего существования он подготовил более 7 тыс. экономистов, многие из которых работают на руководящих должностях, 11 человек стали миллиардерами и сейчас занимают руководящие должности в разных основанных ими крупных компаниях и банках.

Абел Гезевич, я знаю, что Вы являетесь пионером дополнительного образования для директоров советских предприятий?

При университете мы создали спецфак – фактически школу бизнеса для директоров предприятий, которых мы обучали в течение трех месяцев прямо в здании института с помощью исключи-

тельно активных методов, без чтения лекций, а с разбором ситуаций и обсуждением практических вопросов хозяйствования. Мы организовывали для них экскурсии на интересные предприятия, где можно было перенять передовой опыт в той или иной области. Они писали выпускную работу применительно к возглавляемому ими предприятию, чтобы улучшить его деятельность.

От обучения директоров Вы двинулись к реализации большого проекта – изданию журнала «ЭКО».

Да, работа с директорами предприятий привела нас к мысли о необходимости создания специального журнала, который стал бы настольной книгой деловых людей. И в 1970 году мы создали такой журнал под названием «ЭКО», который постепенно увеличивал свой тираж, стал самым многотиражным экономическим изданием в нашей стране со 180 тыс. экз., издаваемых каждый месяц.

Вы являетесь президентом знаменитого клуба директоров. Мне несколько раз посчастливилось побывать на Ваших заседаниях. В клубе царит атмосфера творчества и дружбы. Думаю, рассказ о клубе требует специального интервью. Как все начиналось?

В то время назрела необходимость создать постоянно действующую площадку для встреч директоров предприятий. В 1983 году мы организовали Всесоюзный клуб директоров во время Всесоюзной конференции на Павлодарском тракторном заводе в Казахстане. На этом заводе мы внедрили с хорошими результатами программно-целевой метод управления предприятием.

Этот Клуб существует до сего дня. В этом году в июне он будет проводить в Нижнем Новгороде

юбилейное 60-е заседание, поскольку мы проводим заседания дважды в год, весной и осенью, в разных городах и регионах нашей страны и стран СНГ. С тех времен и по сей день многие директора предприятий и сейчас являются членами нашего Клуба. В Клубе около 100 директоров, и на трехдневных весенних и осенних заседаниях мы обсуждаем наиболее актуальные вопросы жизни и работы директоров, проводим «круглые столы», деловые игры, знакомимся с предприятиями региона, куда приезжаем, и его достопримечательностями.

С Клубом мы объехали всю страну. Были и на алмазной трубке Удачной на севере Якутии, и в Магадане, и в Улан-Удэ, и на Магнитогорском металлургическом комбинате, и на «АвтоВАЗе». Объехали Кавказ, Белоруссию, Украину, Крым, Армению, Прибалтику, побывали на Байкале, в Дубне. Мы устраиваем поездки директоров и в разные зарубежные страны в соответствии с заявками.

При социализме было сложно решать вопросы внедрения в практику предприятий новых методов, и особенно экономико-математических методов. Как Вы решили эту задачу?

Лаборатория экономико-математических исследований НГУ являлась хозрасчетной лабораторией, благодаря решению оптимизационных отраслевых и территориальных задач, а также экономико-математических задач по отдельным предприятиям и организациям, но все-таки это была относительно небольшая внедренческая организация.

Между тем наши экономико-математические исследования расширялись и крепились. И нам потребовалось создать сильную внедренческую организацию. В период Совнархозов мы создали НИИСистем – крупный хозрасчетный институт под нашим



Со своим детищем – журналом «Эко»



Выездное заседание Научного совета по проблемам Байкало-Амурской магистрали



Участники первого сквозного пассажирского проезда по БАМу прибыли в город Северобайкальск

научным руководством. Позднее он перешел под крыло Минприбора.

Как развивались Ваши личные научные достижения и достижения Ваших учеников?

В 1963 году в Москве, на Ученом совете, возглавляемом академиком В.С.Немчиновым, где оппонентами выступали академики Л.В.Канторович и



На Байкало-Амурской магистрали

Н.П.Федоренко, я защитил докторскую диссертацию, а в 1964 году был избран членом-корреспондентом АН СССР по Сибирскому отделению.

Директор нашего Института Герман Александрович Пруденский, к сожалению, заболел раком, переехал в Москву и вскоре умер. Меня назначили директором института и избрали в Президиум Сибирского отделения Академии наук СССР.



Академики: Л.В. Канторович и Н.П.Федоренко поздравляют А.Г. Аганбегяна с избранием академиком АН СССР, 1974 г.



Три директора Института экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения АН СССР и РАН: 1967-1985 гг. академик РАН А.Г. Аганбегян; 1985-1991 гг. академик РАН А.Г. Гранберг; с 1991 г. по настоящее время академик РАН В.В. Кулешов

Старшие научные сотрудники ЛЭМИ стали руководителями групп, потом – зав. секторами, часть из них уже стала заведовать отделами в институте. Практически все они защитили докторские диссертации, а Заславская, Гранберг и Кулешов были выбраны в академики; Вальтух, Суслов и Крючков – в члены-корреспонденты Академии наук; Можин – мой заместитель – в академики ВАСХНИЛ.

Всего в институте было воспитано более 100 докторов. Часть из них сейчас работает в большом учебном Институте народного хозяйства в Новосибирске, часть уехала на Украину, в Донбасс, где был создан Институт экономики промышленности, а также в другие исследовательские центры. Но все-таки большая часть подготовленных мною специалистов осталась в нашем институте и его отделах в Тюмени, Кемерово, Красноярске, Иркутске и в других городах Сибири.

Какие научные достижения Института экономики и организации промышленного производства Вы можете выделить?

Из достижений института отмечу серьезные макроэкономические исследования, проводившиеся на базе созданной в институте первой в СССР динамической межотраслевой модели народного хозяйства (отдел К.К.Вальтуха) при тесном взаимодействии со Сводным отделом Госплана СССР, возглавляемом Н.П.Лебединским, впоследствии руководителем Главного НВЦ Госплана.

Институт самым серьезным образом, как головная экономическая научная организация Сибири, занимался социально-экономическими вопросами развития восточных районов страны, прежде всего, сибирских районов. Институт разрабатывает

программы развития Сибири, используя для этого построенную под руководством А.Г.Гранберга межотраслевую, межрайонную оптимизационную модель, которая позволяет оценить вклад каждого региона в общестрановые показатели, позволяя проигрывать разные варианты перспективного развития и решения социальных задач.

В институте также был развит комплекс инновационных работ по оптимизационным отраслевым и территориальным моделям. Выше упоминались также некоторые исследования института по экономике организации промышленного производства.

Институт возродил довоенную практику Совета по изучению производительных сил по созданию крупных экспедиций, разрабатывающих ту или иную территориальную проблему. Мы ежегодно организовывали экспедиции по Западносибирской топливно-энергетической базе страны вдоль Оби и Иртыша; по территориально-производственным комплексам Ангаро-Енисейского региона, по разработке программы их перспективного развития; по программам развития Якутии (экспедиция по Лене); по организации круглогодичной навигации по Северному морскому пути и освоению богатств севера нашей страны; по строительству Байкало-Амурской магистрали и освоению зоны БАМа; по развитию Тихоокеанской зоны России (программа развития Дальнего Востока с экспедицией на морских судах вдоль всего Дальневосточного побережья); по современному развитию первой индустриальной базы Сибири – Кузбасса и др.

Институт внес большой вклад под руководством академика Т.И. Заславской, главного социолога нашей страны, в создание новой научной дисциплины – экономической социологии.

Сейчас, конечно, легко обо всем этом говорить, но надо вспомнить, что до организации Сибирского отделения во всей Сибири и на Дальнем Востоке работал только один доктор экономических наук в Красноярске, который вскоре уехал в Краснодар, и, примерно, 30 кандидатов наук, разбросанных по огромной территории в немногочисленных слабых экономических и других секторах и лабораториях.

Когда в 1985 году после 25 лет работы в Сибирском отделении я вернулся в Москву, в нашем институте и на экономическом факультете НГУ работало примерно 60 докторов наук. Наши воспитанники возглавляли шесть научно-исследовательских институтов Москвы в Академии наук, в Госплане СССР, Госплане России, Комитете по труду. Речь идет об академиках Т.И. Заславской и А.Г. Гранберге, академике ВАСХНИЛ В.П. Можине, руководителях отде-



С Королевой Испании Софией

лов нашего института, переехавших в Москву, Л.А. Козлове, Е.П. Антосенкове. Я тоже возглавлял КЕПС при Президиуме Академии, когда переехал в Москву.

Абел Гезевич, я знаю, Вас часто привлекали для подготовки специальных документов особой важности для руководства страны. Расскажите, пожалуйста, об этом.

Переезду в Москву предшествовала моя работа по подготовке разных партийных и правительственных материалов, которая обычно проводилась в специально для этого созданных комиссиях на дачах ЦК и Правительства. С 1969 года, когда я впервые был приглашен для работы над тезисами к 100-летию со дня рождения В.И.Ленина, я регулярно, неделями, а иногда месяцами был вынужден работать в таких комиссиях в основном перед съездами партии и пленумами ЦК КПСС.

Во время этой работы я познакомился с руководителями партии и государства. Особенно много пришлось работать с А.П.Кириленко, А.Н.Косыгиным, Н.И.Рыжковым, хотя высшим заказчиком долгое время был Л.И.Брежнев, но мы встречались с ним нечасто, а непосредственно нами руководили другие члены Политбюро.

Когда М.С. Горбачев был избран в члены Политбюро, он курировал сельское хозяйство и готовил эти вопросы к очередным пленумам ЦК КПСС, взаимодействовал с академиком Т.И. Заславской, которая много занималась сельским хозяйством, особенно социальной жизнью крестьян, поэтому была ему полезна. Т.И. Заславская и меня представила М.С. Горбачеву. Но сотрудничество с ним началось, когда он после смерти Л.И. Брежнева стал заниматься экономикой страны и проводил совещания по разным экономическим вопросам, приглашая на них в числе других и меня. Потом он стал давать мне индивидуальные поручения. Попросил в 1984 году, например, написать обширный доклад по экономике, что я и сделал после трех-пяти месяцев довольно напряженной работы. Когда он стал вторым секретарем ЦК КПСС, он предложил мне переехать в Москву, чтобы больше времени уделять такой работе. Но тогда мне трудно было это сделать в силу разных обстоятельств. Когда в 1985 году М.С. Горбачев стал Генеральным секретарем, то после подготовки для него материалов к апрельскому (1985 г.) пленуму ЦК КПСС он просто потребовал, чтобы я переехал. Вначале я приехал один, а потом (только летом) имел возможность перевезти жену и детей в Москву.

В жизни многое движется по кругу... Опять Москва, и Вы на большой организационной работе. С чего начинались и как развивались события?

Я настаивал на том, что должен остаться в Академии наук, и был назначен председателем небольшой, но очень авторитетной организации при Президиуме Академии наук СССР – Комиссии по изучению производительных сил (КЕПС). В ней я проработал с 1985 по 1989 год. Вскоре я был избран академиком-секретарем Отделения экономики и членом Президиума АН СССР и совмещал эту должность с руководством КЕПСом.

В 1989 году я был назначен ректором Академии народного хозяйства, где продолжаю работать в должности заведующего кафедрой по настоящее время.

В Москве мне пришлось окунуться в оргработу с головой. И в Новосибирске, будучи директором института и членом Президиума Сибирского отделения, конечно, я много занимался организационными вопросами, но все-таки там у меня был сплоченный, воспитанный годами совместной работы коллектив. В Институте были прекрасные заместители – В.П. Можин, А.Г. Гранберг, Д.М. Казакевич, каждый из которых мог меня заменить. И это были не такие люди, которые «смотрели в рот». Они самостоятельно решали подавляющую часть вопросов, и от многих организационных проблем я фактически был освобожден, тем более что довольно много приходилось ездить по Сибири и почти раз в десять дней мотаться в Москву.

В 1974-1978 гг., когда меня стали выпускать за рубеж, приходилось много ездить за границу, тем более что меня избрали заместителем директора Международного института системных исследований (под Веной), и у меня появились серьезные обязанности, для выполнения которых я должен был там регулярно бывать. Я контролировал составление плана этого института, подбирая для него российские кадры и участвовал в управлении институтом со стороны СССР вместе с академиком и зам. председателя Комитета по науке и технике Д.М. Гвишиани, который был советским лидером в этом институте, возглавлял его научный совет.

В Москве я оказался практически один. Мне казалось неудобным переманивать людей из родного Новосибирского института, перед которыми я чувствовал определенную вину из-за того, что сам уехал.

Пришлось перестраивать КЕПС и найти для него тематику, касающуюся развития Прикаспийского региона, где к тому времени были обнаружены новые крупные газовые и нефтяные ресурсы.

Я организовал туда экспедицию, провел большую конференцию по развитию Каспия. Мы объехали все районы этого обширного региона, категорически выступили против переброски северных рек в Волгу для того, чтобы предотвратить обмеление Каспийского моря, которое, как известно, не произошло, что мы тогда и доказывали.

С большими трудностями мне пришлось столкнуться во время руководства Отделением экономики Академии наук СССР, поскольку в то время в это отделение входило 15 институтов, в том числе институты международного профиля, которые впоследствии выделились в самостоятельное отделение. Надо было как-то активизировать работу Экономического отделения, направить его на решение практических вопросов, тем более что развитие народного хозяйства на глазах замедлялось, назревал экономический кризис.

Абел Гезевич, в это время готовились предложения для проведения реформы в стране. Как это происходило? Как Вы и Ваши коллеги взаимодействовали с руководителями страны?

Отделение подготовило целую группу предложений: что надо делать. Особенно активно работали академики С. Шаталин и Н. Петраков, который стал советником М.С. Горбачева по экономике, но все предложения повисали в воздухе. М.С. Горбачев очень внимательно и вроде бы заинтересованно знакомился с ними, но ничего не делал, не был настроен на глубокое реформирование экономики, в котором, по нашему мнению, она нуждалась. В отличие от него Н.И. Рыжков придерживался достаточно жесткой линии по отношению к союзным республикам, которые требовали большей экономической свободы.

Свою деятельность того периода я никак не могу оценить как удовлетворительную. Мало что удалось сделать реально. Особенно печальной для меня была обязанность, возложенная на меня М.С. Горбачевым с одобрения Политбюро, по разработке компромиссного варианта осуществления преобразований в стране на базе двух коренным образом различающихся предложений, одно из которых было подготовлено под руководством С. Шаталина при участии Н. Петракова, Г. Явлинского, Е. Ясина и ряда других товарищей, а другое – подготовленное под руководством заместителя председателя Правительства того времени академика Леонида Ивановича Абалкина.

И те, и другие были моими достаточно близкими друзьями, к которым я относился и отношусь не просто с уважением, а с почтением. Меня выбра-

ли для поиска компромисса по той причине, что я ни в том, ни в другом проекте активного участия не принимал.

Внимательно ознакомившись с материалами, я в основном выбрал предложения, подготовленные под руководством С. Шаталина не только из-за их большей либеральности и демократичности, но во многом потому, что этот материал разрабатывался вместе с полномочными представителями республик, которые были готовы его принять.

Материал Л.И. Абалкина в этом смысле шел в разрез с интересами республик, и речь шла о том, чтобы сверху надавить на них и убедить в правильности предлагаемых решений. В то же время я многое взял из материалов Л.И. Абалкина, особенно в части разработки социальных проблем, научно-образовательного комплекса и других вопросов.

Каждый свой шаг я старался обговорить с М.С. Горбачевым, который тоже склонялся, как он говорил, к предложениям группы С. Шаталина, которую он создал вместе с Б. Ельциным. Мне казалось, что это является знаком их примирения и шагом к совместной деятельности. Этот материал обсуждался в комитетах и в комиссиях Верховного Совета и получил одобрение всех комиссий, кроме сельскохозяйственной, которая выступила против развития товарных отношений, сельскохозяйственного рынка и высказалась за возврат к более жестким советским временам регулирования этой отрасли.

Вопрос был вынесен на заседание Верховного Совета, где неожиданно, во всяком случае, для меня, выступил М.С. Горбачев, с которым мы накануне встречались, и ничто не предвещало его нового предложения, которое состояло в том, что ничего принимать сейчас не надо, и вообще развернутые документы нам не нужны, а нужна краткая программа, которую он сам берется написать и представить Верховному Совету.

Как известно, это выступление М.С. Горбачева довольно жестко осудил Б. Ельцин, который был согласен с предложением комиссии, которую возглавлял С. Шаталин и в работе которой активное участие принимал Г. Явлинский, вице-премьер российского Правительства.

В течение всей своей жизни я пытался как можно дальше дистанцироваться от политики и политических подходов, особенно в тех случаях, когда экономика или какая-то другая сфера приносятся в жертву узкополитическим интересам. Так произошло и на этот раз, и для страны это закончилось развалом. Мне трудно строить гипотезы и отвечать



С В.А. Май - ректором РАНХиГС

на вопрос: а если бы приняли разработки С. Шаталина и других? Конечно, это продлило бы жизнь СССР, но, наверное, вряд ли бы на длительную перспективу сохранило бы целостность страны.

Когда началась Ваша работа в нынешней Президентской Академии? С чего Вы начали?

В 1989 году мне было предложено возглавить Академию народного хозяйства при Правительстве СССР, которая уже несколько месяцев находилась без ректора в связи с его конфликтом с парторганизацией Академии, которая не избрала его в партком и, как говорят, написала негативное письмо в ЦК КПСС. В Академии были безвластие и неразбериха. Так что мне в полной мере пришлось с утра до вечера заниматься организационными делами, тем более что я сюда пришел без команды, практически один.

В 1990-1991 гг. начал рушиться бюджет в связи с началом кризиса. Академии стали недодавать средства, она стала влезать в долги по уплате за коммунальные услуги. Выдача средств из бюджета все время задерживалась, зарплата вовремя не выплачивалась. В конце концов, ситуация стала настолько серьезной, что мне пришлось обратиться в Правительство с просьбой о помощи. Мне ответили: денег в бюджете нет, даже милиции вовремя мы не можем выплатить зарплату, задерживаются пенсии, а ваша Академия должна учить людей, как зарабатывать деньги, вот и покажите пример: живите не за счёт бюджета, а большую часть средств попытайтесь заработать сами.

Мне удалось найти какие-то средства для того, чтобы перебиться несколько месяцев. Но стало ясно, что постепенно нужно переходить к платному образованию, широко развивать хозрасчетные прикладные исследования и разработки. Нужно



Слева направо: Министр Посольства Японии Иде Кейдзи, академик Аганбегян А.Г., декан European University Саша Либхардт, проректор РАНХиГС Зорин В.М. и декан ВШКУ Календжян С.О.

было также провести жесточайший режим экономии, вдвое сократить тысячный коллектив, прежде всего, обслуживающие подразделения.

Абел Гезевич. как Вы запустили внутренний мотивационный механизм Академии?

Чтобы мотивировать сотрудников на зарабатывание денег, я предложил разделить Академию на хозрасчетные единицы, сохранив единое юридическое лицо, и каждой такой хозрасчетной единице предоставить право распоряжаться средствами, которые она зарабатывает.

Для начала Академию разделили на три части: на отделение академических программ (длительных программ), на отделение повышения квалификации (коротких учебных программ) и на Высшую коммерческую школу, которая специализировалась на международных программах обучения для совместных предприятий, внешнеторговых объединений и т.д.

Профессорско-преподавательскому коллективу каждой такой структуры предлагалось выбрать себе декана, его заместителей, создать финансовую комиссию и начать зарабатывать деньги. Но было объявлено условие: если денег не будет, то придется уволить руководство этой структуры и избрать других; а если и после этого денег не будет, то придется уволить всех сотрудников и закрыть эту структуру.

Общеакадемические расходы были очень сильно сокращены, у ректора оставался один проректор, всякого рода управления и отделы были упразднены, численность была сведена к минимуму. Поэтому из всех заработанных денег структуры платили Академии в целом относительно небольшую сумму, главным образом на оплату общих коммунальных услуг.

Было очень трудно перейти к платному обучению, поскольку в СССР оно всегда было бесплатным, а в Академии обучение руководящих работников сопровождалось еще выплатой большой стипендии, бесплатным проживанием не только в общежитии, но и в квартирах недалеко расположенного дома, который был отдан Академии на случай, если слушатель приезжал с женой.

Шаг за шагом вводились новые программы на актуальные темы, для изучения новых выходящих решений о налогах, совместных предприятиях; широко развивалось обучение иностранным языкам, за которое слушатели были готовы платить. Все это позволило как-то держаться на плаву, выживая. Потом наши бизнес-единицы научились зарабатывать деньги в возрастающих масштабах.

Хозрасчетные структуры в это время возникли в других высших учебных заведениях. Причём руководство этих высших учебных заведений



Встреча с выпускниками ВШКУ в Республике Татарстан

устанавливало большую нагрузку на эти структуры, вводило высокую арендную плату за те помещения, которые они занимают и т.п. Возникли конфликты между хозрасчетными отделениями, с одной стороны, и основной частью вуза, работающей на основе бюджетных средств – с другой. И отдельные структуры стали проситься в нашу Академию, потому что у нас передача части выручки в централизованный фонд организации была минимальной.

Так к нам перешла Бизнес-школа из Института международных отношений, которая одна из первых научилась зарабатывать деньги, ввела западные программы обучения бизнесу. Затем перешла Школа предпринимательства Гуманитарного университета, ориентированная на экономическое образование выпускников школ.

Внутри собранных структур возникали отдельные точки роста, которые требовали самостоятельности, демонстрировали высокий потенциал. И так постепенно число структур стало расти, и за 13 лет, пока я был ректором, их число перевалило за дюжину. По мере развития хозрасчета процент перечислений средств на нужды всей Академии вырос до 15%.

По мере того как подразделения научились зарабатывать деньги, стали формироваться единые стандарты в Академии: иметь почасовую оплату не ниже таких-то параметров, оплачивать работу доцента не ниже такого-то оклада, а профессора – такого-то оклада и т.д.

Руководители школ на заработанные деньги стали покупать и устанавливать компьютерные классы, ремонтировать помещения, приобретать легковые автомобили для обслуживания факультетских нужд и т.д.

Абел Гезевич, как реагировали проверяющие органы на успехи в области «зарабатывания денег» на основе организации и проведения программ дополнительного образования и на Ваши проекты по расширению площадей Академии?

Увидев, что Академия научилась зарабатывать деньги, Минфин стал все меньше выделять бюджетных средств, и поэтому в Академии сокращался контингент госслужащих, которые обучаются за счет бюджета. Доля госбюджета в общей смете расходов Академии дошла до 3%, что для организации, состоящей при Совете Министров страны, было крайне странно.

Надо сказать, что со стороны проверяющих организаций зарабатывание денег в основном было встречено негативно, как попытку нарушить Кон-

ституцию и подменить бесплатное образование платным. Академию стали все больше и все тщательнее проверять. Платному обучению давали всякие негативные трактовки.

Дело усугублялось тем, что на землях Академии при ее содействии (не финансовом, а организационном) строился большой бизнес-центр «Зенит». Такое разрешение дал Председатель Правительства. Когда выяснилось, что надо зарабатывать деньги, я понял, что на текущие нужды Академии можно заработать деньги, но Академия со временем будет нуждаться и в серьезных инвестициях, чтобы достроить незаконченное девятиэтажное здание с новой гостиницей. Нам очень не хватало аудиторий, и мы вынуждены были арендовать помещения в соседнем здании и жили в этом отношении «впроголодь». У нас штатные профессора не имели – и до сих пор не имеют – нормальных кабинетов, как это принято во всех западных вузах, и на взносы слушателей мы такие деньги не заработаем, потому что при уровне заработной платы в России эти взносы должны быть ограничены и реалистичны. Дай Бог, на эти взносы нормально оплачивать профессорско-преподавательский состав, а на инвестиции денег не хватит.

Поэтому мы решили на нашей большой территории, где была свалка, и эта площадь никак не использовалась, на зарубежный кредит построить большое здание бизнес-центра, и с него брать определенные средства, поскольку он стоит на земле Академии (что само по себе дало бы нам долговременные ресурсы).

Строительство этого здания финансировалось зарубежными банками при условии, что оно строится итальянскими фирмами. Деньги на счета нашей Академии не переводились, а средства прямо из банков поступали строителям по результатам выполненных работ. Но в период общей приватизации это здание тоже было приватизировано. Большую часть акций присвоила Москва, поскольку мэр Ю. Лужков не давал согласия на строительство этого здания без того, чтобы ему бесплатно не была передана большая часть акций.

Я вначале взял небольшое число акций, а потом во время их скупки продал. Так что в приватизации практически не участвовал. Тем не менее проверяющие органы зорко следили за растущим не по дням, а по часам зданием, уверенные, что все это корыстное дело руководства Академии, как и платное обучение. Все это вылилось в уголовные дела против руководства Академии, которые, в конце концов, были прекращены, но потрепали не-



Встреча академика РАН А.Г. Аганбегяна с премьер-министром Великобритании Маргарет Тэтчер в резиденции на Даунинг-стрит, 10. (Лондон, 1987 г.)

рвы. Потребовалось выделение денег, в том числе личных, на оплату адвокатов для защиты и т.д.

Я лично к таким неприятностям был готов, потому что давно из своей жизни сделал вывод, что хорошее дело в нашей стране не остается безнаказанным. Так получилось и на этот раз. Но нервы, конечно, потрепали: десятки допросов, протоколов, вызовов, обвинений, угроз и т.д.

Но нет худа без добра: в критические моменты, когда тебя бьют и кажется, что вот-вот добьют, всегда выясняется, кто тебе друг, а кто притворяется другом. Такие моменты истины я в Академии испытал несколько раз, так что стал лучше знать, кто есть кто; то есть уже знал, если ты споткнешься, кто тебя подтолкнет, а кто, напротив, поддержит.

В целом коллектив оказался очень здоровым, хорошим, и при тайном голосовании по избранию ректором я получал почти 90% голосов, что для профессорско-преподавательского состава крайне высокая оценка. Вообще все 13 лет мы работали достаточно дружно, без склок, отвратительных слухов, которые обычно циркулируют в такого рода организациях. И в целом я этой своей работой удовлетворен.

Абел Гезевич, какие успехи Академии Вы бы хотели выделить?

Самое главное нам удалось существенно расширить обучение. На тех же площадях, на которых в советское время обучалось 200 человек в год по двухлетней программе и трем трехмесячным потокам по 200 человек (притом, обучались только в дневное время и в рабочие дни), теперь обучаются и днем, и вечером, и в нерабочие дни порядка 10-12 тыс., из которых четверть – студенты, треть – слу-

шатели годовых и двухгодичных программ, остальные – полугодовых и краткосрочных курсов.

Естественно, часть людей приходилось обучать на корпоративных началах в их офисах с выездом преподавателей к слушателям, а не наоборот. Значительная часть слушателей обучается с использованием дистанционных методов и приезжает в Академию три-четыре раза в течение года на две-три недели. Широкая область обучения – вечерняя для москвичей, которые работают.

В Академии около 10 программ, где выдают два диплома – не только диплом Академии, но и диплом западного университета или бизнес-школы, совместно с которой это обучение проводится в основном на иностранном языке в значительной мере с использованием профессорско-преподавательского состава, программ и методов обучения нашего западного партнера. Такие программы в мою бытность у нас возникли с Калифорнийским университетом, Техасским университетом, Манчестерским и Кингстонским университетами Англии, Магдебургским и Бенефельдским университетами Германии, с университетом Нанси-2 во Франции, со Швейцарской бизнес-школой в Цюрихе, Гренобльской бизнес-школой, Академией экономики и управления (Германия) и т.д..

Есть бакалаврская программа, встроенная в сеть западных университетов, которые признают программы друг друга, и после двух лет обучения в России наши студенты могут поехать в западную страну (во Францию, Англию и др.), где могут продолжать учебу в течение двух лет и приехать с бакалаврским дипломом западного университета, получив и здесь соответствующий диплом.

Для осуществления единой образовательной политики в АНХ и обеспечения высокого качества обучения была создана Аккредитационная комиссия, которую в то время возглавлял ректор, которая давала «добро» и обсуждала все образовательные программы всех подразделений Академии.

Конечно, многое не удалось сделать, и, наверное, можно было бы в сфере качества обучения сделать намного больше. Но в целом Академия стала организацией непрерывного обучения. Ведь раньше, в советское время, когда я пришел сюда работать, здесь не было высшего образования. Сейчас это полноценное учебное заведение, и в то же время крупнейшее в России и одно из ведущих в мире учреждение по бизнес-образованию.

Почти все бизнес-школы в России аккредитованы западными бизнес-ассоциациями в США, в Западной и Восточной Европе. Их дипломы широко

признаются во всем мире. Наше бизнес-образование я оцениваю на уровне среднего бизнес-образования в Европе, но в то же время оно существенно уступает бизнес-образованию в лучших бизнес-школах Европы и, естественно, Америки.

И дело здесь, прежде всего, в преподавательских кадрах и некоторых российских традициях, от которых пока трудно отказаться. Нам нужно радикально сократить число учебных часов и столь же радикально увеличить самостоятельную работу слушателей, в том числе под руководством тьюторов с повышением доли кейс-стади в бизнес-образовании и других активных методов. Это требует другого, более высокого уровня квалификации преподавателей, их практических знаний. У нас нет достаточного перелива кадров между хозяйственной практикой и бизнес-обучением, как это имеет место на Западе. Нам нужно радикально улучшить обучение иностранным языкам, которое у нас хорошо поставлено лишь на нескольких факультетах, и нам нужно шире развивать сотрудничество и аккредитацию наших программ в Западной Европе и в США.

Абел Гезевич, насколько мне известно, Вы единственный руководитель крупной научно-учебной организации, который добровольно ушел с поста ректора и даже не стал Президентом. Расскажите, как проходила передача управления Академией.

В 2002 году мне исполнилось 70 лет, а по закону в России пост ректора можно занимать только до 65 лет, а потом еще в течение пяти лет в виде исключения, если на то будет согласие организации, которой подчинено данное учебное заведение (в нашем случае – Правительство), и если этот претендент получит высокий процент при тайном голосовании конференции организации.

В 65 лет я обратился с просьбой освободить меня от ректорства, но в ответ вышло распоряжение, подписанное В.В. Путиным (в то время премьер-министром), о продлении моих полномочий до 2002 года, и мне пришлось проработать лишних пять лет – самых трудных в моей деловой карьере.

За 13 лет, которые я провел в Академии, я, наверное, впервые в жизни не написал ни одной книги, зато за 10 лет после того, как я перестал быть ректором, несмотря на преклонный возраст, у меня издано уже три книги (одна переиздана три раза), и сейчас я заканчиваю четвертую монографию.

А может быть, и хорошо, что я ушел в 2002 году, а не до этого, потому что, кто был бы преемником на посту ректора в 1997 году – не знаю. Но в

2002 году мне повезло: наш коллектив единодушно выбрал ректором Владимира Александровича Мау, доктора экономических наук, которого я предлагал выбрать. С его приходом Академия существенно продвинулась вперед, расширилась, укрепилась, стала больше помогать Правительству и из преимущественно образовательной организации, как она была при мне, стала исследовательско-образовательной. Огромный эффект дает сотрудничество Академии с нашим лучшим, по моему мнению, исследовательским экономическим институтом в России – Институтом Гайдара.

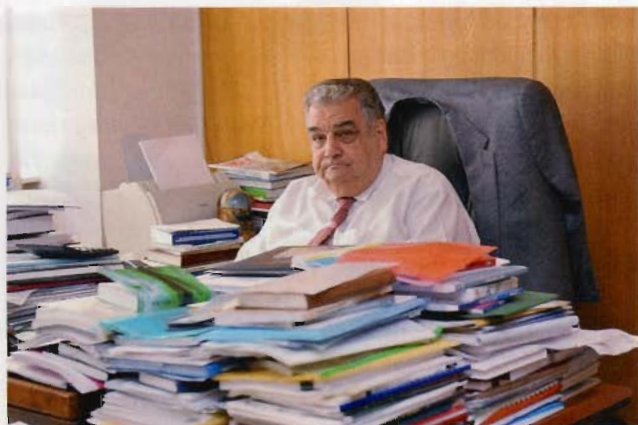
Когда я стал ректором Академии, мне было уже под 60 лет, и я понимал, что для будущего Академии нужна свежая кровь. Я не пригласил в Академию ни одного человека преклонного возраста, которому трудно было бы осваивать новое для него бизнес-образование, нельзя отправить обучаться в западные бизнес-школы; большинство таких людей не владеет иностранными языками и поэтому не может как следует научиться и т.д. Средний возраст профессоров, когда я пришел в Академию, был 67 лет. В Академию отправлялись на службу опытные хозяйственники, партийные работники, которые прекрасно знали, как вели хозяйство в советское время, могли поделиться со слушателями своим богатым опытом.

Но при переходе к рынку, при коренном изменении условий хозяйства нужны были совсем другие люди, и надо было сделать ставку на молодежь. Такую ставку трудно сделать 60-летнему человеку, ибо, как правило, его друзья – это его сверстники. Поэтому я стал искать в России лидеров, которые могли бы привести с собой десятки относительно молодых специалистов.

Вначале я нашел Леонида Ивановича Евенко, которого знал как руководителя Отдела управления Института США и Канады, ибо дружил с его дирек-



Конференция «Семейный бизнес в России». Гостиница «Балчуг Кемпински», г. Москва



Рабочий кабинет Академика А.Г. Аганбегяна

тором – академиком Г.А. Арбатовым. Л.И. Евенко имел опыт работы в бизнесе, изучал опыт управления США и Японии в многомесячных командировках, блестяще знал английский язык, состоял в бизнес-образовательных ассоциациях США и знал всех, кто занимался этим делом. Он привел с собой почти 60 сотрудников, в основном 40-летних, но с хорошим знанием языков, зарубежной практики, с широкими связями с бизнесом и создал в Академии на базе Высшей коммерческой школы, о которой я упоминал, Высшую школу международного бизнеса.

Абел Гезевич, я знаю о Вашей решающей роли при создании Института экономической политики. Вы редко об этом пишете и говорите. Расскажите, как формировался Институт в стенах Академии.

Затем я пригласил в 1990 году Егора Гайдара, которого тоже хорошо знал, поскольку в последний период при Горбачеве его привлекали (как сотрудника сначала журнала «Коммунист, а потом газеты «Правда») на дачи ЦК для подготовки разных материалов для руководства страны. Е. Гайдар, по-видимому, тяготился своей работой в газете «Правда» в то время, и я предложил ему создать в Академии институт, который он назвал Институтом экономической политики. Он пригласил (если мне память не изменяет) 66 сотрудников в основном молодого возраста (около 30 лет) в нашу Академию. Причем руководителем ленинградской лаборатории института он пригласил А.Чубайса. Из людей старшего возраста в его институте был один лишь Е. Ясин.

Этот Институт стал разрабатывать программу реформ в России, которая через один-два года была востребована, о ней доложили Б. Ельцину, и Е. Гаюдару было поручено сформировать ядро Правительства. Очень важно, что он пришел в Прави-

тельство с определенной программой действий, с представлением о реформах в других странах, которые его институт специально изучал. Отдельные сотрудники этого института, как известно, стали членами первого реформаторского Правительства России и много сделали, чтобы спасти страну от экономической катастрофы, к которой наша страна вплотную подошла при банкротстве советской системы. Очень важно, что В.А. Мау примыкал к пляде ярких учеников Гайдара, входил в его команду.

По установленной в России традиции ректор университета становится его президентом, и зачастую между ним и новым ректором возникают противоречия, коллектив делится на сторонников того и другого, президенту жалуются на ректора и т.п. Мне это с самого начала не нравилось, и я твердо решил уйти на должность заведующего кафедрой или профессора, что, к счастью, мне удалось.

Начался новый, увы, последний отрезок жизни.

Абел Гезевич, после ухода с поста ректора мы часто встречались для обсуждения и решения разных вопросов в России и за рубежом, посещали компании и открывали новые программы. У меня такое впечатление, что Вы достигли состояния: «Свобода – и в жизни, и на работе. Наконец-то появилась возможность работать и жить в удовольствие».

Переход от работы ректора к заведованию общеакадемической кафедрой⁵ дало мне возможность сосредоточиться на любимом деле – проводить исследования и описывать их результаты в научных статьях и книгах, а также заниматься преподавательской деятельностью, при этом организационно-административные функции, участие во встречах и совещаниях можно свести к минимуму. Очень важно, что в своем новом качестве впервые за 50 лет я перестал быть материально и финансово ответственным лицом, руководителем крупных коллективов, когда несешь ответственность не только за свою жизнь и жизнь своих близких, но и за благосостояние большого числа сотрудников. По правде говоря, я стал впервые хорошо спать, перестал думать ночью о финансовых и других неотложных проблемах.

Кафедру экономической теории и политики я получил в наследство от нового ректора Академии В.А. Мау, который ее организовал и возглавлял в течение двух лет. Произошла «рокировка»: с новым ректором мы поменялись должностями и кабинетами. Наконец-то я получил свободу действий и мог себе позволить заниматься любимым делом.

Я всегда любил преподавать и, став заведующим кафедрой, подготовил курс по социально-экономическому развитию России. Под таким заголовком я издал книгу, которая служит пособием по этому курсу. А когда кризис внес серьезные изменения в экономику и социальную сферу нашей страны, я написал книгу «Кризис: Беда и шанс для России», которая дополнила предшествующую книгу. Начался этап послекризисного развития, и применительно к нему я опять издал книгу «Экономика России на распутье... Выбор посткризисного пространства», которую тоже использую в качестве учебного пособия.

По вопросам социально-экономического развития России ежегодно публикую 8-10 статей в научных экономических и социологических журналах по темам, которые меня интересуют и которыми мне хочется заниматься. Я настолько соскучился по научной и преподавательской работе, что в первые годы после ухода с ректорства за год в 2-3 раза превышал нагрузку, установленную в Академии для профессорского состава.

Осуществил я и свою мечту – создал вместе с коллективом ВШКУ в 2002 году первую в России программу «Doctor business administration» с присвоением высшей профессиональной степени в области управления для топ-менеджеров и преподавателей бизнес-дисциплин. За 10 лет эту программу окончило более 300 слушателей, работает одна полноценная группа в Москве – 25 человек, и две меньшие группы – человек по 15 в Алма-Ате и Астане в Казахстане. Это трехлетняя программа для руководителей бизнеса, преподавателей, консультантов с упором на выполнение прикладного монографического исследования выбранной бизнес-проблемы, практически важной для деятельности докторанта. Три-четыре раза в год на десять дней слушатели DBA приезжают в Москву, и каждый раз я встречаюсь с ними, провожу «круглый стол» по одной из актуальных проблем социально-экономического развития нашей страны.

Самым приятным занятием для меня является работа с большим фактическим материалом, с анализом динамики, структуры, взаимосвязи разных экономических показателей, с выявлением причинно-следственных связей, значимости тех или иных показателей и т.д. У меня нет помощников, которые помогали бы мне проводить обработку такого материала, все делаю я сам, а по итогам такой работы обычно пишу статьи. Последняя моя статья, например, «Преодоление депопуляции России: впервые за последние 20 лет рождаемость достигла смертности», или другая, чисто экономическая тема: «Растущий внешний корпоративный



Выставка Мартироса Сарьяна в Москве

долг России – петля на шее народного хозяйства».

Я живу и работаю, чередуя 2-3-месячные циклы интенсивной работы, в основном в Москве и во время командировок по России и Казахстану, с периодами уединения на 2-4 недели, в основном в горах Швейцарии, где я работаю в Интернете, знаколюсь с привезенными книгами, которые не смог прочитать в Москве, составляю конспекты будущих статей и книг. Вернувшись в Москву, на основе этих конспектов диктую стенографистке, а потом правлю будущие статьи и главы в подготавливаемые книги.

Чтобы не оторваться от практики, я занимаюсь консультированием электротехнического концерна «РУСЭЛПРОМ», проектной и научно-исследовательской организации «ПРОМГАЗ», Инвестбанка и ряда других организаций. Я тесно взаимодействую с Комитетом Госдумы по экономической политике.

Довольно длинный отпуск, который в России предоставляется докторам наук (48 рабочих дней), я провожу дважды в год в оздоровительной клинике, расположенной на берегу озера Бодензее в Южной Германии, и в США, где живет моя дочка с внуками, и, конечно, в Швейцарии.

На досуге занимаюсь своими хобби. Моей страстью уже давно, с сибирских времен, является еженедельное посещение русской парной с окунанием в холодную воду. За многие годы у нас сформировался своеобразный «банный клуб», шефом которого я являюсь, со своими традициями, собственным «президентом», «королем», «графом», «председателем»...

В последнее время Вы уделяете много внимания исследованиям в области здравоохранения. Что Вас к этому побудило?

Еще будучи ректором Академии, я увлекся изучением экономики и организации здравоохранения.



С выпускником программы DBA, директором ОАО «Газпром промгаз» Карасевичем А.М. и деканом ВШКУ Календжяном С.О.

нения. Поводом для этого послужил визит ко мне группы видных деятелей нашей медицины, докторов наук, профессоров, руководителей клиник, которые поставили вопрос о том, что экономистам пора заняться здравоохранением, где нет ни экономики, ни нормального менеджмента. Тогда мы организовали семинар, стали обсуждать эти вопросы, потом стали ездить по разным клиникам, разговаривать с ведущими специалистами о перспективах медицины и здравоохранения. Потом вместе со специалистами я посещал крупные медицинские учреждения в Вашингтоне, Хьюстоне, Северной Каролине (США). Мы посетили клиники Германии, Франции и начали совместную работу с большой клиникой и медицинским факультетом Университета в Бельгии.

В Иркутской области наша группа, объединенная с созданной при кафедре лабораторией экономики и менеджмента в здравоохранении, стала внедрять западную систему оценки работы клиник по системе диагностически связанных болезней. Больше всего я работал с докторами медицинских наук, профессорами В.А. Бояджяном, В.Д. Жуковским, Ю.В. Варшавским.

Когда я перестал быть ректором, и у меня появилось больше свободного времени, я стал консультировать одну из частных клиник в Москве, которая занималась комплексной диагностикой и комплексным лечением. Я проработал там около двух лет, получил серьезную практику, многое узнал. На эту тему я опубликовал больше десятка статей, касающихся анализа рождаемости, смертности, ожидаемой продолжительности жизни. Мы проработали некоторые стороны реформирования здравоохранения. Я много внимания уделил разработке программно-целевого подхода для радикального сокращения смертности от

сердечно-сосудистых болезней, злокачественных новообразований и внешних причин. Продолжаю консультационную деятельность в этой области и на общественных началах участвую в организации разных медицинских проектов.

Абел Гезевич, все поражаются Вашим хобби – полетами на самолете и яхтингом... Помню Ваши многочисленные синяки, оставшиеся после Вашего плавания с зятем и внуком на яхте в Карибском море.

На старости лет, уже после 60-ти, я стал учиться летать на самолете в качестве частного пилота. Получил российские, европейские и американские права и налетал более 500 часов на одно- и двухмоторных самолетах. Мой любимый самолет (1/16 часть которого я купил с правом налета до 100 часов год) находится в США: это Cirrus SR22, самолет с парашютом, летящий со скоростью 300-350 км/ч на расстояние более 1000 км без посадки. Огромное удовольствие летать на острова Атлантического океана, над Ниагарским водопадом, преодолевая расстояния в Америке, навещать друзей в разных городах и т.д. Чтобы научиться летать не только в пределах видимости, но и по приборам в ночное время на более мощном самолете, приходилось сдавать соответствующие экзамены теоретически и практиковаться с инструктором, примерно, по 40 часов для овладения каждым новым навыком.

Параллельно я увлекся парусным яхтингом, и в яхтинг-школе Американской парусной ассоциации ступень за ступенью повышал свою квалификацию, сдал шесть ступеней экзаменов и дошел до капитана моря, которому разрешается по полученному удостоверению арендовать и самостоятельно управлять большой яхтой в Карибском или Средиземном море.

Благодаря этим хобби круг моих знакомых



Слет выпускников и слушателей ВШКУ, морской клуб «Адмирал»



Академик А.Г. Аганбегян много летал на этом самолете в США

и друзей значительно расширился и пополнился представителями совсем других специальностей, национальностей. Благодаря этому и взгляд на жизнь очень изменился. Появилось умение концентрироваться, спокойно реагировать на непредвиденные ситуации, получать удовольствие от созерцания природы и окружающей действительности.

Абел Гезевич, Вы крупный эксперт в области достижения долгой, здоровой и интересной жизни. Какие советы Вы дадите нашим друзьям?

Занимаясь медициной, я понял, что прилагая не очень большие усилия, можно существенно продлить себе жизнь, поскольку подавляющее большинство людей умирает от сердечно-сосудистых или раковых заболеваний (более 70% смертность в России). Эта опасность может быть сведена к минимуму для конкретного человека, если он вовремя проходит диагностику и на начальных стадиях обнаруживает у себя патологию, которую в этот период можно приостановить, причем это лечение обходится недорого. Речь идет, например, о предотвращении инсультов и инфарктов, о контроле холестерина, гипертонии и других важных показателей или об обнаружении рака на первой и второй стадиях, для чего в определенном возрасте надо ежегодно или раз в несколько лет проверяться, к примеру, на рак простаты, на рак легкого, особенно если ты куришь, на рак прямой кишки, кожи и т.д.

С помощью врачей я составил и опубликовал таблицу: в каком возрасте, с какой периодичностью надо проходить обследование, чтобы на 70-80% обезопасить себя от опасной патологии, которая, если ее не приостановить, может лишить человека жизни.

Но, пожалуй, не менее существенный мой вывод состоял в том, что можно замедлить течение

времени и жить так, чтобы каждый день был по возможности долог, и казалось, что ты прожил не неделю, как получалось по календарю, а почти месяц в твоём субъективном ощущении. Это бывает, когда человек меняет обычное течение жизни, попадает в другие условия, на него обрушивается совершенно новая информация, он многое узнает. И тогда время как бы замедляется. Все мы хорошо помним свое детство, никто не перепутает 6-летний возраст с 8-летним возрастом или 10-летним возрастом. Мы многое из этого помним. А вот помним ли мы время, когда нам было 42 года, 44 года, 46 лет? Надо специально вспоминать, что было в это время. Если там было что-то яркое, какой-то излом в жизни, к примеру, женитьба или переезд на новое место работы, человек это хорошо помнит. А если это было в одном месте, обычное эволюционное течение жизни, он ничего не может сказать о том, как он прожил свой 42-й год или 44-й. Почему человек так хорошо помнит свое детство? Потому что с каждым годом он очень многое тогда узнавал, и жизнь текла медленно. Он помнит детство в десять раз лучше, чем свои зрелые годы, если в эти годы ничего особенного не происходило.

И вот исходя из этих соображений, мои полеты на самолете, увлечение парусным яхтингом, за-



С Гизелой Бёме - другом и партнером ВШКУ РАНХиГС. (г. Бад-Гарцбург, Германия)



Президент России В.В. Путин вручил орден Дружбы академику РАН А.Г. Аганбегяну

нения медициной, частые поездки в разные места для того, чтобы узнать что-то интересное, в этом плане дают новое ощущение жизни, по сравнению с сидением на одном месте: в одно время, по расписанию вставать, в одно время ложиться, одним и тем же делом заниматься и т.д.

Я почти досконально помню мое первое посещение и потрясение от Лас-Вегаса* и даже от Абу-Даби или свои первые полеты на самолете, поскольку это огромный новый пласт информации. Когда я жил в Сибири, я значительную часть отпуска проводил в тайге, занимался охотой, туризмом, слаломом на плотках. И вот, когда идешь через тайгу, проходит 3 или 5 дней вдали от цивилизации, ты сам готовишь на костре пищу, сам ее добываешь и несешь с собой, собственно говоря, муку, соль, сахар. Все остальное мы добывали там, ловили рыбу и стреляли дичь. И вот в то время казалось, что цивилизация была когда-то давно, месяц назад, а не вчера ты покинул теплые края. А сейчас спишь в спальнике на еловом лапнике, паришься в палатке с камнями-кругляшками, где горит костер, ты извлекаешь пар, плеская на эти камни, а рядом горная река с температурой 8-12 градусов, куда ты после такой бани окунаешься. Одним словом, жизнь интересна и многообразна!

Абел Гезевич, какие новые чувства и ощущения возникают, когда человек в «свободном плавании» на пенсии? Какие новые возможности открываются? Как Вы смотрите на прошедшие годы?

Новая жизнь после сложения с себя больших

* Поездку в Лас-Вегас на конференцию Всемирной молодежной палаты организовала для нас Каринэ Календжян (в то время, возглавлявшая Московскую молодежную палату. Она была аспиранткой А.Г. Аганбегяна) (ред.)

административных обязанностей дала возможность больше уделять внимания семье и больше общаться, прежде всего, с внуками, что доставляет непередаваемое словами наслаждение.

Когда людей спрашивают, какой бы жизнью они жили, если ее начать сначала, то часто люди говорят, что они хотели бы прожить такую же жизнь. Я бы этого не сказал. Жизнь была бы интересней, если бы я родился позже, и новые возможности появились бы не в преклонном, а хотя бы в среднем возрасте, чтобы можно было полнее ими воспользоваться. Если бы была предоставлена возможность вернуться назад, я бы постарался меньше заниматься административной работой или хотя бы лет на пять раньше ее оставить и больше времени посвятить исследованиям и преподаванию.

Мне кажется, у меня есть способность описывать экономические процессы и явления понятным языком, соблюдая достаточно четкую логику изложения. Возможно, я мог бы стать автором популярных работ по экономике, в том числе и для школьников, и для молодежи, которая интересуется экономическими вопросами, научными подходами к принятию решений. Увы, у меня не было времени серьезно заняться этой важной деятельностью. Так что полностью реализоваться мне, как и большинству людей, по-видимому, не удалось.

Поводя итог большой прожитой жизни, хочу в заключение повторить. Мне повезло во многом. К каждому человеку, как говорится, в жизни не раз приходила удача, и не ее вина, что когда она пришла, человек был в пивной и пил пиво, не воспользовался ею. Ко мне удача приходила в нужные моменты, и я смог ею воспользоваться. Назову некоторые вехи. Шестьдесят лет назад я удачно женился, и мы с женой состарились, как говорят в Армении, на одной подушке. Я счастливый семейный



С основателями «Гарцбургской модели управления» Рейнхардом Хёном и Гизелой Бёме (г. Бад-Гарцбург)

человек, у меня прекрасные дочь и сын, которые подарили нам с женой пять внуков.

Очень удачно сложилось мое обучение в экономическом институте, и это заложило фундамент дальнейших успехов в науке, в образовании, в работе. Повезло с госслужбой, где я получил много навыков и научился напряженно работать, а также держать удар при часто случающихся неприятностях. Особенно повезло, что 25 самых счастливых лет я провел в Сибири, в Новосибирском Академгородке, среди выдающихся ученых, у которых многому научился. Очень важно, что там я понял, насколько я, как представитель экономической науки, отстаю от наших выдающихся математиков, физиков и химиков.

Я вытащил счастливый билет: была совместная почти 40-летняя работа со моим главным учителем в науке – академиком Леонидом Витальевичем Канторовичем, лауреатом Нобелевской премии. Жизнь впервые познакомила меня с научным гением, и в какой-то мере я понимал его гениальность, которая проявилась в созданном им направлении оптимизации применительно к экономическим процессам и явлениям.

Мощный заряд я получил от работы в Институте экономики Сибирского отделения Академии наук с прекрасным сплоченным коллективом, где

вначале я был одним из самых молодых людей. Многих своих сотрудников я называл по имени и отчеству, а они меня по имени, ибо среди них были и мои учителя, но больше всего было старшекурсников, которые смотрели на меня сверху вниз. Мои друзья часто меня критиковали, не соглашались, и это давало огромный воспитательный эффект. Чувство товарищества, которое Тарас Бульба считал священным, пронизывало нашу работу в Сибири от начала до конца. Ни до, ни после такой дружбы, которая была у нас в Сибири, у меня не было.

Почти 25 последних лет я работаю в Академии народного хозяйства, где коллектив сплотили трудности, кризисная ситуация в России после развала СССР и необходимость выполнения высоких задач Академии как правительственной организации, которая по статусу должна быть лидером и стала им в бизнес-образовании. Наличие такой высокой цели, которой была посвящена моя деятельность, большая удача.

И, наконец, счастливый завершающий период работы и жизни в свое удовольствие. Хочется верить, что своей напряженной предшествующей деятельностью я заслужил дожить до этого времени. С оптимизмом смотрю в будущее, так как верю в процветание России – нашей великой державы.

