

Вчера и сегодня в жизни МНИИПУ



2017 год — это год принятия стратегических решений о дальнейшем социально-экономическом развитии нашей страны, о преодолении рецессии и стагнации и возобновлении роста. В последние годы в мировой экономике и политике сложилась сложная ситуация, ухудшились отношения России с Европейским союзом, в 2014–2015 гг. против России были введены секторальные санкции. Выход из ситуации призван стать совместным проектом, создающим благоприятные условия для выстраивания устойчивых отношений России с Европейским союзом и с отдельными его странами, для реализации ряда международных инициатив совместно с международными партнерами. О стратегической перспективе и новом векторе развития Международного научно-исследовательского института проблем управления в современных экономических реалиях в интервью журналу «ЭС» рассказал заместитель генерального директора Международного научно-исследовательского института проблем управления (МНИИПУ), доктор экономических наук, профессор, главный редактор международного журнала «Проблемы теории и практики управления» Ашот Ардавасович Хачатурян.



Ашот Ардавасович, расскажите о самом начале Вашей работы в МНИИПУ.

Первая моя встреча с МНИИПУ — а до этого я работал в системе Госкомитета по науке и технике (ГКНТ), в Институте проблем организации и управления — произошла в кабинете у начальника управления научно-технического сотрудничества ГКНТ. Там обсуждался вопрос о планируемом визите советских послов (из развитых и развивающихся, а также из социалистических стран) к руководству ГКНТ с целью подготовки информации для руководства страны по вопросам разрабатывавшейся в то время концепции научно-технического развития Советского Союза. Речь шла о том, что послам необходим развернутый и понятный «вопросник», чтобы они могли лучше подготовиться к этой встрече и собрать необходимую информацию. Госкомитет по науке и технике, курировавший в то время МНИИПУ и тот институт, где я работал, попросил нас подготовить такой методический материал. Кончилось все тем, что я практически один написал этот текст, начальство ГКНТ его одобрило, а руководство МНИИПУ — видимо, я им «показался» — решило пригласить меня на работу. В то время попасть в МНИИПУ было очень почетно и очень сложно.

Какой это был год? 1980-й?

Нет, 1982 год. В двух словах я напомним историю создания МНИИПУ. В 1970-е годы был создан Римский клуб. Это клуб мировых интеллектуалов, занимавшихся глобальными проблемами — экономическими, научно-техническими, социальными, с которыми в перспективе должен был столкнуться мир. Интеллектуалов Советского Союза представлял академик Джермен Михайлович Гвишиани — легендарная личность, в то время зампред ГКНТ,

отвечавший за международное сотрудничество. В Австрии была создана базовая научная организация Римского клуба — Международный институт прикладного системного анализа (МИПСА). По квотам в этом институте были представлены все страны-учредительницы, в том числе и СССР. Кстати, большинство либералов, входивших в ельцинскую команду, — Егор Гайдар, Петр Авен, Андрей Нечаев и другие — в конце 1980-х — начале 1990-х годов работали в этом институте или сотрудничали с ним. Например, П. Авена практически прямо отсюда пригласили на должность министра внешнеэкономических связей России. В свою очередь в СССР в качестве базовой организации МИПСА был создан Институт системных исследований Академии наук (ВНИИСИ). Д.М. Гвишиани стал его первым директором.

МНИИПУ создавался в то же самое время, когда создавался ВНИИСИ. Задумка была такая: подключить интеллектуальный потенциал социалистических стран и попытаться спрогнозировать, как глобальные процессы будут развиваться в соцстранах. Институт был создан по решению правительств практически всех европейских стран СЭВ, Монголии и Кубы.

Директором МНИИПУ с первых лет его основания был блестящий ученый и организатор академик Станислав Васильевич Емельянов, впоследствии он стал и директором ВНИИСИ (оставаясь директором МНИИПУ), а затем научным руководителем обоих институтов. На должности директора МНИИПУ его сменил еще один известный ученый и организатор науки академик Александр Петрович Кулешов, который недавно стал президентом Сколковского института науки и технологий. Все эти годы председателем Совета МНИИПУ был выдающийся советский и российский ученый академик Евгений Павлович Велихов. Известные ученые (российские и зарубежные) работали заместителями директора и возглавляли научные отделы. Так, долгие годы руководителем отдела хозяйственного механизма МНИИПУ был известный советский ученый Соломон Ефремович Каменицер.

Очень интересной была квотная научная организация нашего института. Каждая страна (из числа участников-учредителей) полу-

чила определенное количество квот для занятия должностей старшего научного персонала. Скажем, СССР имел примерно двадцать квот, ГДР — восемь квот, Польша — шесть квот и так далее.

А сколько всего было базовых квот для старшего научного контингента?

Примерно пятьдесят. Страны по-разному отнеслись к наполнению этих квот. Лучше всех, на мой взгляд, распорядились этой возможностью в ГДР. Немцы были очень расчетливы, они присылали молодых растущих специалистов. Это, как правило, были либо молодые доктора, либо имеющие опыт кандидаты наук,

➤ СССР был мировым научно-техническим лидером и в то же время мировым инновационным аутсайдером. История не знает подобных случаев.

которые вот-вот должны были стать докторами. У них сложилась очень перспективная и мощная команда. А поляки пошли по другому пути. Они присылали к нам в основном партийных функционеров, близких к пенсии. Венгры, как и чехи, присылали известных исследователей. Советский Союз был представлен очень сильной командой. В институте каждый из нас одновременно выступал представителем двух сторон. Во-первых, все мы работали на Госплан, ГКНТ и другие государственные органы управления, а во-вторых, на МНИИПУ, на учредителей, на директорат. Иначе говоря, мы готовили отчеты по запросам центральных советских органов, которые очень часто спрашивали нас, в том числе меня, о том, как развиваются те или иные процессы, связанные с совершенствованием управления экономикой в соцстранах и в мире. Мы составляли служебные записки для аппарата Центрального комитета партии и для Комиссии по совершенствованию управления при Совете Министров СССР. Я регулярно работал в командах «яйцеголовых», мы представляли свои материалы самым высоким руководителям.

Каким образом была организована работа?

Это были временные целевые коллективы, команды «яйцеголовых», собранных из разных институтов, примерно одни и те же люди — ученые из ведущих экономических инсти-

тутов Академии наук, ведущие специалисты Госплана, ГКНТ, Минфина. Очень напряженно мы работали, когда к власти пришел Горбачев и была поставлена задача обеспечить ускорение научно-технического прогресса. Мы регулярно встречались, готовили записки, которые попадали к высшему руководству.

Кто входил в такие команды в то время?

От МНИИПУ в них регулярно работали замдиректора — профессора А. Терехов и В. Стародубровский. Меня, наверное, чаще всего включали в такие команды. Мы готовили самые разные материалы и нередко потом узнавали в официальных текстах, так сказать, свою руку.

Какие темы были приоритетными?

Самое серьезное представительство МНИИПУ было в нескольких проектах. Это прежде всего разработка Комплексной программы научно-технического прогресса стран — членов СЭВ. Знаменитая история, когда американцы разработали свою программу «звездных войн», а Советский Союз в качестве конкурентной представил комплексную программу научно-технического прогресса, рассчитанную на 20 лет. Наш институт разрабатывал методологию создания этой программы. Отдел научно-технического прогресса возглавлял профессор Б. Чумаченко, а я заведовал лабораторией и сначала вместе с компетентными службами из СЭВ, Госплана и ГКНТ работал над методологией, а потом создавал конкретные методические инструкции по разработке отдельных частей этой программы. Я также занимался глобальным экономическим содержанием программы и вопросами ее реализации. По линии ГКНТ я ездил по соцстранам, включая Югославию, пропагандируя Комплексную программу и создавая идеологический актив ее поддержки. Это был один из самых важных проектов МНИИПУ в 1980-е годы.

Другая крупная работа, о которой можно вспомнить, — сравнительный анализ механизмов управления научно-техническим прогрессом в социалистических и развивающихся странах, заказанный нашему институту се-

кретариатом СЭВ, главным исполнительным органом Совета Экономической Взаимопомощи. Идея была в том, чтобы попытаться изучить существовавшие тогда подходы к управлению НТП, а они были самыми разными. В ГДР, например, создавали комбинаты с тем, чтобы на базе этих крупных государственных объединений решать задачи научно-технического прогресса. В Венгрии, Болгарии и Чехословакии пытались построить более гибкие схемы управления научно-техническим прогрессом, особенно в части внедрения достижений НТП. Очень интересен был венгерский опыт — создание специальных хозрасчетных внедренческих организаций.

визующихся стран». В 1990-е годы повысился интерес к хозяйственной практике стран с переходной экономикой, заложивших фундамент рыночных отношений, где были отпущены цены, проведены институциональные преобразования, прошла масштабная приватизация и либерализация внешней торговли, многих внутренних экономических процессов и т.д. В эти годы в работах, определявших лицо института, основополагающим был сценарный подход к изучению рыночных отношений и экономики в целом. Мы занимались изучением хода реформы в России и других странах с переходной экономикой во взаимосвязи с экономической динамикой. Усилия

➤ В 2016 году журнал «Проблемы теории и практики управления» стал одним из лидеров по показателю цитируемости среди всех российских научных журналов, котирующихся в системе РИНЦ, — за этот год число цитирований журнала превысило 10 000.

Актуальность этой работы обусловило то, что в это время в нашей стране сложилась абсолютно уникальная и чрезвычайно неприятная ситуация в сфере управления научно-техническим прогрессом: СССР был мировым научно-техническим лидером и в то же время мировым инновационным аутсайдером. История не знает подобных случаев. Наша задача состояла в том, чтобы, обобщив мировой опыт управления научно-техническим развитием, попытаться представить в соответствующие компетентные органы каждой из стран интересные модели, открывающие новые возможности в этой сфере. В МНИИПУ был разработан соответствующий документ — толстая книга в несколько сот страниц. Мы получили очень много благодарностей за эту работу от руководства СЭВ и от комитетов по науке и технике отдельных стран. Кстати, я был ее основным исполнителем, научные результаты этой работы легли в основу моей докторской диссертации, которую я защитил во ВНИИСИ в 1988 году.

Еще один типичный для нашего института проект осуществлялся в рамках научной тематики «Сравнительный анализ хозяйственных механизмов социалистических и раз-

нашего коллектива были сосредоточены на углубленных сценарных исследованиях рыночных отношений и экономической динамики, обобщении результатов за весь период осуществления экономической реформы в России. Мы продолжали разработки системного подхода к созданию теории переходного периода, сравнительный анализ реформ в странах Центральной и Восточной Европы, Монголии и Китае. Особое внимание уделялось опыту встраивания Восточной Германии в экономику ФРГ.

Какой из российских институтов экономического, социального, международного профиля был наиболее активен в этой сфере?

Вы имеете в виду работу аналитических групп, которые создавались нашими директивными органами? Или речь идет о работе по плану МНИИПУ? Я отвечу на оба вопроса.

Это два разных сюжета, но оба они интересны.

Первый вопрос: каким образом была построена работа сотрудников МНИИПУ? Мы создавали в соцстранах так называемые базовые организации — научно-технические, плановые и другие, которые работали в области, близ-

кой к тематике работы того или иного научного отдела института. Например, мой отдел привлекал к сотрудничеству Институт экономики, ЦЭМИ, Институт экономики мировой системы социализма и др. Оттуда приглашались для работы в составе международных групп научные сотрудники, в основном заведующие лабораториями. Мы старались ежегодно проводить встречи этих групп, чтобы представить национальные материалы по теме, отчитаться о проделанной работе, обменяться идеями, а материалы публиковались и рассылались во все страны. У нас был общий план работы, и мы ежегодно встречались то в Москве, то в Берлине, то в Праге, то в Софии. Важно было не просто заниматься наукой, но создать вот такой пул и использовать возможности этого пула для сравнительного анализа того или иного элемента хозяйственного механизма.

Другое направление было связано с работой в интересах Советского Союза, которая шла по линии директивных органов, приглашавших сотрудников МНИИПУ. Мы пытались использовать знания, полученные в процессе работы в международных группах, чтобы сформировать собственное видение проблем, обобщить международный опыт и наметить пути его использования. Сотрудники ИЭМСС, ИМЭМО, Института США и Канады занимались примерно тем же самым. Свой вклад вносили также Институт экономики и институты отдельных ведомств. Мы пытались совместными усилиями наметить контуры того, что можно было сделать в ближайшее время, чтобы решить задачу ускорения научно-технического прогресса.

Каким было отношение инстанций к этим работам?

Как правило, нас собирали в отделе ЦК КПСС по работе с коммунистическими и рабочими партиями братских стран. У нас были кураторы на уровне заведующих секторами аппарата ЦК, которые собирали рабочие группы. Если ты хотя бы однажды попадал в такую группу и показывал себя, то, так сказать, прописывался там. Было время, когда я больше сидел на Старой площади, чем в институте, особенно когда к власти пришел М.С. Горбачев и дал установку на ускорение научно-технического прогресса.

Вы можете рассказать о руководителях Института того времени? Вы общались с Д.М. Гвишиани и С.В. Емельяновым?

Конечно. Инициатор создания МНИИПУ — заместитель председателя Госкомитета СССР по науке и технике Д.М. Гвишиани. Интеллектуал, потрясающий, разносторонний человек, который предоставлял большие возможности и одновременно очень строго спрашивал. Когда научные группы выезжали в Подмоскovie работать, он иногда приезжал туда как куратор, чтобы рассказать о чем-то, сформулировать задачи. Я впервые встретился с ним во время одной из таких рабочих поездок, и он меня очень удивил, когда вечером подошел к пианино, которое стояло в холле, и блестяще сыграл ноктюрн, а затем джазовую мелодию. Мы постоянно чувствовали



Д.М. Гвишиани



С.В. Емельянов

его интерес и внимание к нашей работе. Тех, кто давал результат, поощряли, и не только материально: помогали профессионально расти, давали возможность чаще ездить за рубеж, что было очень ценно в то время.

Институт работал в удивительной творческой атмосфере, которую создал его директор С.В. Емельянов. Это была своего рода дискуссионная площадка. Здесь не было заранее утвержденных лидеров, каждый мог открыто высказываться по тому или иному вопросу. Часто в маленьком кабинете, который примыкал к большому кабинету Станислава Васильевича, выступали люди на уровне заместителя председателя Совмина из какой-нибудь соцстраны, а также министры, сотрудники ЦК партии, иногда очень ответственные. Станислав Васильевич обычно приглашал на эти совещания узкий круг экспертов, включая ведущих сотрудников института, чтобы обсудить те или иные проблемы. Я помню, например, замечательную встречу, когда в институт приехал один из болгарских министров и рассказывал нам о том, что Болгария стала производить по лицензии спортивную одежду и спортивный инвентарь одного из самых известных в то время мировых брендов. Нас интересовало все: какой была экономическая и организационная модель, как они выстраивали работу с иностранными специалистами из капстран, которые возводили эти предприятия, как помогали реализовывать и экспортировать эту продукцию — лыжи, горнолыжное оборудование, обувь, спортивные костюмы и т.д. Для нас это было в новинку, а они уже вовсю обкатывали такие механизмы. Кстати, мы учли этот опыт, и в России в скором времени начала работать компания «Адидас», а за ней потянулись и другие.

Или, например, из Венгрии приехал руководитель инновационного фонда и рассказал о создании в стране специализированных внедренческих организаций — в советское время это была одна из основных проблем. У нас имелось множество научно-технических достижений, но с их практическим использованием были колоссальные проблемы. Мы еще не знали, что такое инновационные фонды, а это был эффективно работающий хозрасчетный инновационный фонд, который, в частности, вывел на рынок знаменитый кубик Рубика.

Венгры очень сильно продвинулись по сравнению с нами с точки зрения создания более гибкой экономики, ориентированной на потребителей. У нас производство товаров для нужд населения всегда стояло на втором месте, а они рассматривали эту задачу в качестве основной. Приезжая в Венгрию, мы видели, как быстро рынок насыщается товарами народного потребления.

Особенно активных сотрудников МНИИПУ использовали органы государственной власти. Госкомитет по науке и технике имел планы так называемого обмена специалистами высокого уровня с целью повышения квалификации: группы руководителей и специалистов ездили на основе взаимного обмена из СССР, например, в Венгрию, а из Венгрии в СССР. Как-то я попал в одну из таких групп. Нас было четверо или пятеро, все высокопоставленные сотрудники ГКНТ, «генералы», которые приехали на неделю ознакомиться с результатами работы венгров по внедрению научно-технических достижений. Я к тому времени уже был хорошо известен в ГКНТ, и они регулярно приглашали меня в качестве ученого, который мог бы обобщить увиденное и подготовить соответствующий отчет. В те времена такие развернутые отчеты посылались в самые разные высшие инстанции. Помню, что после поездки сделал достаточно глубокий материал по теме, которым заинтересовалось руководство. Через три месяца в Венгрию поехала новая делегация, и меня опять включили в ее состав. Когда мы приехали, венгры заподозрили во мне шпиона и спросили: «Мы же все тебе показали, ты все знаешь, зачем ты опять приехал?» Пришлось объяснять, что нас

заинтересовал механизм венгерских стартапов, мы хотим тщательнее изучить их организацию и работу.

В «Экономической газете» была опубликована моя статья — материал на целый разворот о том, как в соцстранах занимаются внедрением достижений научно-технического прогресса, как создаются имеющие широкомасштабное применение инновации. Кончилось это дело тем, что меня через неделю вы-

➤ С открытием «ворот на Запад» мы получили возможность погрузиться в совершенно новую экономическую, научно-техническую, мотивационную, ментальную среду, что очень обогащало. Это было время, когда мы открывали друг друга.

звали в ГКНТ к начальнику одного из управлений, который показал мне резолюцию Предсовмина СССР Н.И. Рыжкова на моей статье. Рыжков ее прочел и поручил председателю ГКНТ подготовить предложения по этому вопросу. Естественно, вызвали меня: «Ты писал? Вот и готовь предложения». Написали записку Рыжкову, и что-то там сдвинулось. После этого меня включили в Комиссию по совершенствованию управления при Совмине СССР.

Получается, идеи быстро реализовывались? Помогали в этом созданный МНИИПУ журнал «Проблемы теории и практики управления»?

Конечно, журнал занимал и занимает важное место в жизни института. Он был основан в 1983 году в соответствии с межправительственным соглашением о создании МНИИПУ. В числе его авторов были президенты России, Белоруссии, Чехии, Молдавии, руководители Федерального собрания и Правительства РФ, губернаторы, аудиторы Счетной палаты РФ, эксперты Всемирного банка и Международного валютного фонда, других международных экономических организаций. Со статьями, раскрывающими актуальные проблемы управ-

ления, выступили многие ученые — лауреаты Нобелевской премии, успешные российские и иностранные бизнесмены и топ-менеджеры, академики и профессора. Сегодня журнал «Проблемы теории и практики управления» аккредитован при ВАК России. В рейтингах научного цитирования SCIENCE INDEX журнал регулярно занимает самые высокие места по тематике «Экономика. Экономические науки» и «Информатика». Наш журнал — одно из ведущих российских изданий в области управления экономикой. По данным РИНЦ, общее число цитирования журнала за последние 15 лет составляет более 35 000. В 2016 году журнал стал одним из лидеров по показателю цитируемости среди всех российских научных журналов, котирующихся в системе РИНЦ, — за этот год число цитирований журнала превысило 10 000. Кстати, последние пять лет я являюсь главным редактором этого журнала.

Ашот Ардавасович, скажите, а когда у Вас появилось ощущение, что дело идет к кризису, что возможен распад СССР, СЭВ и т.д.? Когда Вы ощутили это и как Вы это ощутили? Как проблему, как угрозу или как возможность?

Вы знаете, я начну издали. Примерно к 1985 году мы стали интересоваться не только опытом соцстран, но и опытом стран с развитой и развивающейся экономикой. Я в то время создал в институте Центр по сотрудничеству с европейским сообществом, который был достаточно автономен. У нашего центра имелся ряд контрактов с представителями капиталистических стран — ФРГ, Франции и другими, которым было интересно то, что происходит в меняющемся Советском Союзе. Они приезжали к нам в институт, а потом ко мне с очень интересными предложениями. Например, одно из первых предложений поступило от французской фармацевтической компании, которую интересовал опыт функционирования рынка безрецептурных лекарств в странах — членах СЭВ. Заказчик «оттуда» спросил: «Можете ли вы провести для нас исследования рынка безрецептурных лекарств в европейских странах СЭВ?» Я ответил: «Без проблем». Каким образом? А дело в том, что во всех странах у меня была сеть из ребят, которые работали в моем отделе. Мы поддерживали с ними отношения.

➤ У нас были блестящие специалисты, но они не умели «упаковывать» свои открытия, да и не хотели этим заниматься. У них не было ресурсов и желания превращать созданный научный продукт в инновацию, то есть в широко тиражируемое новшество.

Они работали в подразделениях института или в профильных организациях?

Они работали в МНИИПУ, а затем вернулись на родину. Я сделал соответствующий вопросник по проблемам, которые интересовали заказчика, мы обсудили методику этой работы. В течение недели они провели исследования, и я заплатил им в конвертируемой валюте...

В то время это было серьезное полномочие.

У моего центра был свой валютный счет — директор мне первому разрешил сделать это в 1986 году при условии, что половина валюты, которую зарабатывает центр, остается у нас, а другая половина поступает в институт. Мы же сотрудники института и получаем зарплату, так что это естественно. Так вот, из этой валюты я и оплатил работу тех, кто проводил исследования. Мы получили совершенно уникальные материалы. Потом доклад, который подготовил наш институт, обсуждался на международном конгрессе фармацевтов во Франции и получил высокую оценку. Так мы использовали организационные возможности и понимание методологии сравнительного анализа для того, чтобы реализовать этот проект.

Кроме этого мы активно занимались обучением, что было очень важно на первых порах. Я как руководитель центра организовывал курсы повышения квалификации для наших самых больших руководителей. Например, у нас были партнерские отношения с парижским Высшим институтом управления. В чем они состояли? Французы присылали в СССР группу своих выпускников на месяц стажироваться (у них имелась партнерская сеть по

всему миру). Я вместе с коллегами организовывал ответную стажировку. Например, одна из стажировок для французов была такой: две недели в Москве, затем неделя в Тбилиси и еще неделя в Таллине. Они наблюдали процессы, происходившие в Грузии и Эстонии, встречались с людьми, у которых была разная ментальность, разные потребности и желания. Иностранцы очень высоко это ценили. В ответ они давали возможность советским специалистам ознакомиться с актуальными тенденциями по той тематике, которую мы заказывали. Вы можете себе представить — в первой группе, выехавшей на месяц на стажировку в Париж в 1989 году, были всем известный сейчас Евгений Григорьевич Ясин, сотрудники Госплана и ГКНТ на уровне начальников управлений, а также руководители из Грузии и Эстонии. Это очень серьезная команда.

Тогда надо было создавать механизмы, в том числе и финансовые, для подобного рода работы, и мы занимались этим лет десять. Помимо парижского института у центра была базовая организация в Западном Берлине — Академия «Восток—Запад», а также Экономическая академия в Киле, университет в Гамбурге. Во все эти организации мы посылали на стажировки высоких советских (а потом российских) руководителей и специалистов, навели своего рода «мосты сотрудничества». Если в 1970-е годы, в брежневский период, мы в основном концентрировались на работе со странами СЭВ, то в эпоху Горбачева получили возможность выйти за пределы соцлагеря. Это было очень интересно. С открытием «ворот на Запад» мы получили возможность погрузиться в совершенно новую экономическую, научно-техническую, мотивационную, ментальную среду, что очень обогащало. Это было время, когда мы открывали друг друга.

Например, мы с профессором Куртом Рудольфом из ГДР, который, как и я, был заведующим отделом в МНИИПУ, в 1988 году организовали крупную конференцию в Мюнхене, где порядка ста представителей самых крутых компаний ФРГ — *Siemens, Mercedes, BMW* — и ведущих банков Германии пытались узнать о том, какие новые возможности для сотрудничества открывает Советский Союз. И мы вдвоем — К. Рудольф, как имеющий свой собствен-

ный взгляд немец из Восточной Германии, и я, как представитель Советского Союза, — рассказывали об этом специалистам из ФРГ. Мы лет десять проводили такие конференции, в том числе в кооперации с Восточным комитетом немецкой экономики. В этом нам очень помогали возможности МНИИПУ: развитая база сотрудничества, быстрое оформление виз, в том числе через ГКНТ, сотрудники, владеющие языками.

Через полгода мы пригласили ряд участников мюнхенской конференции в Москву для продолжения совместной работы. Немцы жили здесь две недели, мы устроили им встречи с представителями ЦК партии, Госплана, ГКНТ, Минфина и другими. Это были люди на уровне заместителей министров, начальников управлений. Такой полузакрытый клуб, абсолютно новая вещь: приехала толпа руководителей из ФРГ — и с ними открыто говорили и обменивались мнениями о перспективах сотрудничества наши руководители. Надо сказать, что в составе этой группы был корреспондент одной из влиятельных франкфуртских газет, который каждый день посылал в свою газету развернутый отчет о работе. Интересно, что после моей лекции он начал очередную статью такими словами: «Коллеги говорили мне, что этого парня расстреляли бы, если бы он с этой речью выступил до Горбачева».

Возвращаясь к Вашему вопросу, хочу отметить, что когда мы, в том числе я, стали достаточно свободно выезжать в этот новый мир, нам очень многое открылось. Кстати, я ездил в Брюссель еще от Центра по сотрудничеству с европейским сообществом, который получил полномочия ГКНТ на ведение работы с Офисом официальных публикаций Европейского союза. У моего центра был с ними договор, они присылали нам всю законодательную базу, в соответствии с которой велось научно-техническое сотрудничество в рамках ЕС. По их заказу мы готовили и рассылали нашим институтам методические материалы по вопросам сотрудничества с научно-техническими программами ЕС. Это позволяло Советскому Союзу и другим восточноевропейским странам включаться в отдельные программы, в том числе в программу научно-технического прогресса. Были специальные фонды, предназначенные для

включения наших организаций в программы ЕС.

Вы имели полномочия распоряжаться средствами, поступавшими из ЕС? Какая была система управления ресурсами? Там было очень хитро. Деньги выделялись Европейским союзом, но этих денег российские институты практически не получали, потому что



Е.П. Велихов



А.П. Кулешов

на них наши участники этих программ заказывали работы у организаций ЕС, участвовали в конференциях, публиковались, то есть деньги расходовались внутри ЕС. Они боялись давать нам деньги, но наши тем не менее были заинтересованы в участии в европейских программах.

Вы ощутили приближение обвала? Вами была развернута огромная сеть работы, и вдруг это все свернулось...

Главная проблема, которую я видел имеется в виду экономическая, а не политическая проблема), — заключалась в том, что в системе управления экономикой мы не создали хозяйственного механизма, который бы позволял нам превращать в инновации достижения научно-технического прогресса, результаты работы наших «яйцеголовых». У нас были блестящие

пользовали тефлоновые наклейки на корпус, которые сгорали и заменялись новыми. Но американцы одновременно придумали тефлоновые сковороды, которые завоевали весь мир. Когда я ездил за рубеж, жена просила: привези тефлоновую сковородку. А мы не смогли сделать такую сковородку, у нас не было ни мощностей, ни возможностей, ни опыта, ни желания использовать это открытие для производства предметов домашнего обихода, которыми мог бы пользоваться народ. Иначе говоря, наша экономика не работала в интересах народа. Вот главная проблема. Повторяю, для меня было открытием, что СССР — научно-технический лидер и инновационный аутсайдер в одно и то же время. Планируя развитие экономики, мы не видели людей. Естественно, по мере роста благосостояния они стали высказывать не-



специалисты, но они не умели «упаковывать» свои открытия, да и не хотели этим заниматься. У них не было ресурсов и желания превращать созданный научный продукт в инновацию, то есть в широко тиражируемое новшество.

Приведу конкретный пример. СССР и США примерно в одно и то же время запускали корабли многогоразового использования. И мы, и они ис-

довольство, предъявлять все больше и больше требований. Открывались границы и информационное пространство, наши соотечественники увидели, как живут за рубежом, и захотели иметь японские телевизоры и немецкие машины.

Как институт пережил эту эпоху? Идеи закрыться не было?

Нет, наоборот, институт был открыт для новых возможностей и предложений. Надо было учиться зарабатывать деньги. Ведь мы привыкли к бюджетному финансированию и не умели этого делать. Хотя МНИИПУ был

более гибким, чем другие советские организации, мы были свободнее, но даже нам было очень тяжело в тот период. Каждый отдел искал свою собственную модель выживания. Заведующий лабораторией профессор Станислав Хайниш создал Центр управленческого консультирования при МНИИПУ. Если я создал Центр по сотрудничеству с ЕС и зарабатывал деньги у капиталистов, играя на их интересе, причем довольно успешно, то Хайниш не менее успешно начал работать как управленческий консультант на российском рынке. Он входил в контакты с руководителями предприятий, которые хотели развиваться в новых условиях, у него были идеи, он понимал, как надо изменить систему управления предприятием, чтобы оно могло выжить, знал механизмы активного развития. Надо сказать, Станислав Хайниш — один из лидеров в этой области, у него наработано очень много теоретического и практического материала. Этот материал он развивал и совершенствовал, работая с генеральными директорами и руководителями предприятий, которые пользовались услугами его центра.

Иначе говоря, институт сложился как сетевая структура и каждый узел постарался адаптироваться к новой реальности?

Да, а кто не смог, тот не выжил. Выжившие приобрели новые качества. Появились более широкие возможности для гибкой работы и создания специальных систем мотиваций. Мы весьма активно использовали их на первых порах. К примеру, занимались тем, что пытались создать новое направление сотрудничества, наладить обмен опытом, взаимное консультирование, возили людей из России в ту же Чехословакию, например, готовили специальные тематические программы для специалистов легкой промышленности. Они могли посетить чешские предприятия, ознакомиться с их работой, установить партнерские связи. Мы очень много работали в этом направлении и были лидерами, потому что у нас имелись возможности и желание делать такую работу эффективно.

А что сейчас, каковы три главных фактора успеха и уникальности МНИИПУ в совре-

➤ **Наша экономика не работала в интересах народа. Планируя развитие экономики, мы не видели людей.**

ленную эпоху? В чем его принципиальная ценность?

Главное — это стратегия развития, поиск актуальных целей и задач. Внешняя ситуация очень быстро меняется, и сейчас важно увидеть новое лицо МНИИПУ, понять: выживет ли он в конкурентном мире, есть ли у нас для этого экономический и организационный базис? Мне кажется, здесь надо подумать о том, как продолжить то, что мы уже делали, но с иным качеством. В СССР все было заорганизовано, имелись четко поставленные цели, выделялись государственные деньги, за которые приходилось отчитываться, поскольку все контролировалось. Сегодня ситуация иная: надо найти заказчиков и ориентироваться на них. Если раньше они определялись автоматически — это были госорганы, которым нужна была конкретная информация, то сейчас все не так однозначно. Мы не чувствуем достаточного внимания со стороны этих самых госорганов и заинтересованности в получении информации, которую мы могли бы предложить. Здесь нужен компромиссный подход, мы должны первыми вступить на эту дорогу и попытаться очертить спектр наших возможностей, чтобы предложить его заказчику.

Надо восстанавливать все то, в чем была сила МНИИПУ. Попытаться это реанимировать, выйти на научные, информационные, исследовательские центры в странах, которые для нас были бы интересны. Создать то, чем бы мы отличались от остальных институтов. Что нас выводило вперед? У нас была база за рубежом. Это не потребует больших денег, просто надо зацепиться за людей, а не за организации. Задача сложная, но решаемая, как мне кажется. Тем более что нашим новым директором недавно стал хорошо известный ученый и организатор науки, профессор, академик РАЕН Александр Иванович Агеев. ■

ПЭС 17149 / 24.10.2017