

Есть попытка формулировать  
жизненную позицию –  
и есть попытка жить.  
Я всю жизнь жил.

*В. Н. Эйтингон*



ВГУ В ВОСПОМИНАНИЯХ И БИОГРАФИЯХ

---

# ВРЕМЯ ЖИЗНИ

---

Книга  
о Владимире Наумовиче  
Эйтингоне

Воронеж  
Издательский дом ВГУ  
2018

УДК 929:33(092)

ББК 65

В81

**Редакционная коллегия:**

Д. А. Ендовицкий, П. А. Канапухин, Л. Е. Кройчик, О. Н. Беленов,  
И. Е. Рисин, И. Н. Щепина, В. Г. Шамаев,  
Е. В. Эйтингон, Д. С. Дьяков

**Время жизни : Книга о Владимире Наумовиче Эйтингоне / редкол.:**

В81 Д. А. Ендовицкий [и др.] ; Воронежский государственный университет. –  
Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2018. – 232 с. – (ВГУ в воспоминаниях  
и биографиях).

ISBN 978-5-9273-2532-0

Книга посвящена известному ученому-экономисту Владимиру Наумовичу Эйтингону, чья жизнь более полувека была связана с историей Воронежского университета. Участник Великой Отечественной войны, ученый и педагог, почетный гражданин города Воронежа Владимир Наумович Эйтингон всегда оставался верным сыном своего Отечества.

Для широкого круга читателей.

УДК 929:33(092)

ББК 65

ISBN 978-5-9273-2532-0

© Воронежский государственный  
университет, 2018

© Оформление, оригинал-макет.  
Издательский дом ВГУ, 2018





## НАСТОЯЩИЙ УЧЕНЫЙ

Владимир Наумович Эйтингон – один из первых представителей научного сообщества, с которыми я встретился на Воронежской земле в 2009 году. Для меня общение с ним было крайне важно и сыграло значимую роль в последующем развитии области. Его мудрые советы очень помогали мне в работе на посту губернатора. Беседы с этим умнейшим человеком были еще и лучшей презентацией интеллектуального потенциала края.

В моем представлении Владимир Наумович навсегда останется настоящим ученым – из числа тех, о которых пишут в книгах и снимают фильмы. Он был одарен удивительным талантом – глубоко проникать в суть любого вопроса, имел разносторонний круг интересов, а его эрудиция и энергичность совершенно покоряли любого собеседника. Все, кто его знал – от студентов до его друзей, – отмечали особую молодость его души, которая проявлялась каждую минуту. Он буквально заражал своими идеями и проектами.

Действительный член ряда российских и международных академий наук, Владимир Наумович пристально следил за любыми новыми веяниями в науке и технике, сам стремился постоянно идти на шаг впереди времени в своих научно-практических разработках.

До последнего дня жизни он вел активную научную, педагогическую и общественную работу. Возглавлял комитет Торгово-промышленной палаты и комиссию Общественной палаты региона, был членом Экономического совета при правительстве Воронежской области.



*Губернатор Воронежской области А. В. Гордеев вручает профессору В. Н. Эйтингону почетный знак правительства Воронежской области «Благодарность от земли Воронежской»*

Но чем бы ни занимался Владимир Наумович, душой и сердцем он всегда был предан ВГУ, где проработал полвека. За эти годы создал собственную научную школу, стал автором сотен научных работ, под его руководством защитили диссертации десятки докторов и кандидатов наук.

В 2018 году Воронежский государственный университет отмечает 100 лет со дня своего основания. Празднуя этот солидный юбилей, мы должны в первую очередь вспомнить замечательных преподавателей и ученых, которые были основоположниками и продолжателями лучших традиций ВГУ.

Ярчайшей фигурой в этом ряду стоит Владимир Наумович Эйтингон. Именно такие масштабные личности определяют развитие науки и ход истории.

*Губернатор Воронежской области в 2009–2017 гг.  
А. В. Гордеев*



---

# ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

---





---

Владимир Эйтингон

## ЭТО БЫЛО

*(Из воспоминаний)*

---

### Москва. Тридцатые годы

Я родился 6 августа 1924 года в Москве.

Родители родом из Белоруссии, из Могилева.

Мама, Анна Исааковна Шульман, рано осталась сиротой: ее мать умерла при родах последней – третьей – дочери.

Отец моей мамы был зубным техником. Что такое зубной техник в маленьком городке, говорить не надо: Исаак Шульман пользовался авторитетом. Наверное, поэтому его дочери удалось стать гимназисткой, несмотря на ценз, установленный для еврейских девочек и мальчиков, проживающих в черте оседлости. Но знаменит был Исаак Шульман не только своим умением изготавливать зубные протезы.

Исаак Шульман был брандмайором городской пожарной команды, имевшей статус добровольной дружины. И, судя по маминым воспоминаниям, это занятие ее отцу очень нравилось: сверкающая медь касок, красные пожарные повозки, привычные распоряжения на глазах зевак – всё это делало брандмайора значительным человеком. Исаака Шульмана уважали.

В Могилеве моего будущего деда считали человеком, на которого можно положиться. А родные его просто любили. Брандмайорская дедушкина каска долго хранилась в семье.

После Гражданской войны мама уехала в Москву и поступила в медицинский институт, но окончить его не смогла.

Еще в Могилеве мама познакомилась с Наумом Эйтингоном, братом ее одноклассницы Сони. В Москве они встретились вновь. Замужество, общественная работа (мама вступила в партию в 1918 году) изменили жизнь: оставив медицинский институт, мама стала активисткой профсоюзного движения – работала в Медсантруде,

знаменитом профсоюзе медиков, располагавшемся в те годы в Доме Союзов. От Охотного ряда до дома, в котором мы жили, было рукой подать.

Первый мой московский адрес – Тверская, 18.

К сожалению, брак родителей распался довольно скоро – в 1927-м. К этому времени отец окончил Академию имени Фрунзе, начались его выезды за границу.

Не хочу ворошить прошлое и искать причины распада семьи, замечу лишь, что всю дальнейшую жизнь отец с матерью практически не общались, а если возникала необходимость контактов – они шли либо через меня, либо через сестру отца Соню.

В 1929 году мама вышла замуж за Сергея Валентиновича Крайца, врача-психиатра, прошедшего Первую мировую. Потом он окончил Институт красной профессуры, был какое-то время директором НИИ психиатрии. В дальнейшем Сергей Валентинович занимался философией, защитил докторскую диссертацию.

От брака мамы с Сергеем Валентиновичем родилась моя младшая сестра Зоя (забегая вперед, скажу, что Зоя, окончив химфак МГУ, поступила в аспирантуру к Александру Николаевичу Несмеянову, возглавлявшему в пятидесятые годы Академию наук СССР. Долгие годы работала в МГУ).

С Сергеем Валентиновичем у меня сохранились хорошие отношения на долгие годы. Человек независимых суждений, умница, эрудит, он был уважаем и на работе своей, и в семье.

В начале 1930-х мама окончила Институт повышения квалификации меди-



Н. И. Эйтингон (1920-е гг.)

цинских работников, и ее назначили заведующей здравотделом Красногвардейского района Москвы. Это был пост, давший маме право пользоваться служебной автомашиной. Водителем оказалась молодая женщина, которую звали Дуся. Других позывных Дуси моя память не сохранила. Отношения Дуси и мамы были вполне в духе маминых взглядов на жизнь: мама никогда не изображала из себя начальницу, поэтому Дусе отводилась роль приятельницы. Другими эти отношения и не могли быть: среди друзей и подчиненных маму в глаза и за глаза звали «Анка-пролетарка».

Храню в домашнем архиве фотографию отца, сделанную в 1926-м – накануне отъезда в Китай. С обратной стороны фотографии – размашистый отцовский почерк: «Моей ясенке Нюрке – на долгую память

от Нарки. 7/V 26 года». (Нарка – уменьшительное от Наума.) Значит, маму называли и Анкой, и Нюркой. Она и была такой – демократичной, свободной в общении.

Был такой тип большевичек в 20-е годы прошлого века – начальниц, рожденных революцией. Истые коммунистки, идейные строительницы нового мира, с созданием которого они связывали свои надежды. Энтузиастки, напрочь лишенные внешней вельможности, они, имея возможность устроить свою жизнь комфортно, этим не пользовались.

Быт для них не был главным в жизни.

Главным было бытие.

Мама была именно таким человеком. Девушка, вырвавшаяся из провинциального городка, она открыла для себя просторный мир деятельности.

Была честна и самоотверженна.

Помню, как однажды, в середине 30-х годов, мама схватилась с Анастасом Ивановичем Микояном, народным комиссаром торговли СССР, членом Политбюро ЦК партии. Спор шел из-за освободившегося помещения, которое мама собралась передать детскому саду. А у Микояна на это помещение были свои виды. Кто такая мама и кто такой Микоян? Но мама пишет письмо председателю Совнаркома Вячеславу Михайловичу Молотову.

– Тебя посадят, – меланхолично предрекает Сергей Валентинович.

– Ну и пусть, – говорит мама.

– Пусть только попробуют, – вступает в разговор Дуся, которая стояла за маму горой.

Мама тогда победила. Не могла не победить.

В годы войны мама была членом бюро райкома партии, возглавляла ПВО района. Тяжело заболела. Позже перешла на работу в Наркомат здравоохранения РСФСР, возглавив эпидемиологический отдел.

Умерла мама в Москве в 1960 году, на шестьдесят первом году жизни.

Я со своим отцом – так получилось – заново познакомился, когда мне было лет семь.

А еще через год-два я перешел жить в его новую семью. К тому времени папа уже был женат на Ольге Георгиевне Васильевой, и у них было двое детей – дочь Ольги Георгиевны от первого брака Зоя (Зоя-старшая) и их общая дочь, моя сводная сестра Светлана.



А. И. Шульман-Эйтингон



*Н. И. Эйтингон, приемная дочь Зоя (Зарубина),  
жена Ольга Георгиевна, дочь Светлана*

Так в моей жизни возникли две семьи (в силу различных обстоятельств я иногда «блуждал» от отца к матери и наоборот), в каждой из которых я был желанным ребенком. Пикантность ситуации придавало еще и то обстоятельство, что отец – в силу своей деятельности – был то Наумом Эйтингоном, то Леонидом Эйтингоном, то Леонидом Наумовым, то еще кем-то. Поэтому и я, перейдя жить к отцу, превратился во Владимира Леонидовича Наумова, а уже потом – во Владимира Наумовича Эйтингона.

Почему я ушел жить к отцу?

Даже спустя годы, даже сейчас, когда отца уже нет в живых, мне трудно объяснить это.

Естественная тяга сына к родителю-мужчине? Но любовь к маме была не меньше.

Романтическое стремление жить рядом с человеком такой героической профессии?

Меркантильный интерес к благам, положенным высокопоставленному сотруднику НКВД?

Но отец и мать, в общем-то, были аскетами, да и какие меркантильные интересы у мальчишки в пору его детства?

Почему отец, годами живший за рубежом (однажды подсчитал: за долгую жизнь мы прожили под одной крышей не более десятка лет), хотел непременно видеть меня членом своей новой семьи?

Что влекло нас друг к другу?

Сергей Валентинович не был для меня всего лишь отчимом.

Ольга Георгиевна не была мне всего лишь мачехой.

Оба до конца своих дней оставались для меня близкими людьми.



Но над всеми возвышалась фигура отца.

Сводная сестра Света, когда я появился в семье отца, спросила:

– Папа, а почему он зовет тебя папой?

Отец засмеялся и объяснил серьезно:

– Потому что это мой сын.

Я всегда гордился тем, что я – сын Эйтингона.

\* \* \*

Наум Исаакович Эйтингон, мой отец, вышел из известного в Белоруссии клана Эйтингонов. Известность пришла в Отечественную войну 1812 года, когда один из Эйтингонов повторил подвиг Ивана Сусанина. Польскому отряду, входившему в состав французской армии, понадобился проводник, который мог бы указать дорогу на Москву. Обратились к местному учителю Эйтингону. Тот, судя по легенде, решил: «Сие не будет угодно Богу!»

Завел отряд поглубже в лес.

И был повешен.

Об этом эпизоде рассказывается в книге С. М. Гинзбурга «Отечественная война 1812 года и русские евреи» (СПб. : Разум, 1912), вышедшей к столетней годовщине Отечественной войны. Несколько лет назад она была переиздана.

*...В 1957 году, пытаясь помочь отцу, второй раз оказавшемуся в тюрьме, я приехал в белорусский колхоз «Рассвет» к Кириллу Прокофьевичу Орловскому, Герою Советского Союза, Герою Социалистического Труда, депутату Верховного Совета СССР, члену ЦК КПСС. Кирилл Прокофьевич был разведчиком в годы войны, командовал партизанским отрядом особого назначения «Соколы». А отец в те годы был в числе тех, кто руководил партизанским движением на оккупированных территориях.*

*Эйтингон и Орловский были хорошо знакомы, и я решил, что, может быть, отцу, уже несколько лет находящемуся в заключении, поможет знаменитый на всю страну человек.*

*Кирилл Прокофьевич встретил меня радушно и тут же рассказал кому-то по телефону:*

*– Ты знаешь, кто у меня сейчас сидит?*

*– Кто? – осведомляются в трубке.*

*– Эйтингон!*

*– Тот самый, которого повесили? – засмеялся собеседник на другом конце провода.*

*К сожалению, та моя поездка к Орловскому положения отца не облегчила, он остался в тюрьме. Но я лишний раз убедился, что в Белоруссии помнят подвиг одного из Эйтингонов.*

*Исаак Эйтингон*

Дед отца, Павел Эйтингон, был присяжным, «ходоком по делам», как тогда говорили. По рассказам отца, он симпатизировал народникам и даже создал кружок народнического толка, состоявший из пятнадцатилетних юнцов.

А его сын, то есть мой дедушка Исаак Павлович Эйтингон, служил бухгалтером на предприятии одного из своих родственников. Умер он рано, оставив бабушку с четырьмя детьми, старшим из которых был мой отец. После смерти мужа бабушка жила в Могилеве. Отец поступил в реальное училище и, чтобы помочь семье, работал на бетонном заводе, подрабатывал перепиской бумаг.

Бабушка, урожденная Гранат (принадлежала к одной из ветвей рода, подарившего России автора «Энциклопедического словаря»), старалась поддерживать в детях

стойкость и выдержку в любых испытаниях. Отец всегда относился к своей маме с большим уважением.

С 1918 года отец в ЧК. А через год становится членом партии.

После Гражданской войны отца перевели в Гомель (тогда – центр области), а еще через какое-то время из Москвы пришло распоряжение ЦК РКП(б) отправить его в столицу, где отец стал сотрудником одного из отделов ВЧК. Последовала почти годичная командировка в Башкирию, так что в Москву отец вернулся только в 1923 году.

В том же году мои будущие родители поженились.

Первые мои еще отрывочные воспоминания относятся к году двадцать шестому – двадцать седьмому. Я сижу на одеяле (а может, на коврикe) в комнате, кажущейся мне громадной, а рядом моя мама (много позже узнал: у отца – очередная командировка, на этот раз в Китай). Комната, в которой я играю, выглядит пустоватой.

Второе воспоминание тех лет.

Меня, видимо, определили в какую-то небольшую частную группу, нечто вроде детского сада. Мы переходим Тверскую, я замешкался, и на меня мчитесь автобус. Девочка, идущая рядом, буквально выдергивает меня из-под колес. Я даже испугаться не успел – так все это быстро произошло.

Третье воспоминание.

Двор. Посреди него стоит агрегат, который взрослые называют снеготаялкой. Снеготаялка состоит из огромного котла (в котором растапливают снег) и кишки,

опущенной в канализационный люк. Снизу котел разогревается. Мы, дворовая детвора, с удовольствием принимаем участие в этой очистке двора от снега. Сами, разумеется, грязные с ног до головы.

Смутно помню какую-то дачу за городом (может быть, в Серебряном Бору?), пожар в нашей коммунальной квартире, устроенный одним из соседей...

Из первых лет жизни сохранились в памяти только фрагменты. Может, потому, что самостоятельно освоенное пространство мира было небольшим? А может, потому, что жизнь была реально скудной на яркие впечатления?

Или – потому, что мал был?

Последнее, наверное, вернее всего.

Мир обрел свою стройность, когда я пошел в школу. Случилось это, когда мне исполнилось семь лет, и мама (я тогда жил с ней) отдала меня в нулевой класс.

Сперва я учился в 29-й начальной школе. Она была недалеко от дома – в Дмитровском переулке, соединившем Б. Дмитровку и Петровку. Учился я хорошо, маме даже предложили перевести меня в следующий класс досрочно, но мама, строгая законница, сказала:

– Пусть всё идет, как у всех.

И я, как и все одноклассники, проучившись четыре года, получил аттестат о начальном образовании.

Потом мамино решение – оставить все как есть – мне аукнулось: в 41-м, когда началась война, я только-только перешел в десятый класс. Уходя в армию добровольцем, не знал, сумею ли когда-нибудь получить аттестат зрелости. Даже если вернусь с войны живым.

Так оно и случилось: аттестат зрелости я получил только в 1950 году.

В девять лет меня приняли в пионеры. Церемонию приема назначили на конец учебного года. Раздали нам текст торжественного обещания, чтобы мы выучили его наизусть. И тут я засомневался: там было сказано, что пионер должен быть честным. Но получалось, что, вступая в ряды пионеров, я допускал небольшой обман: у меня день рождения в августе, а прием будет происходить в мае. То есть мне еще нет девяти лет.

Школьный приятель Вовка Иллеш, сын известного писателя (писательский дом был рядом с нашим), сказал, как мне показалось, легкомысленно:



Володя Эйтингон



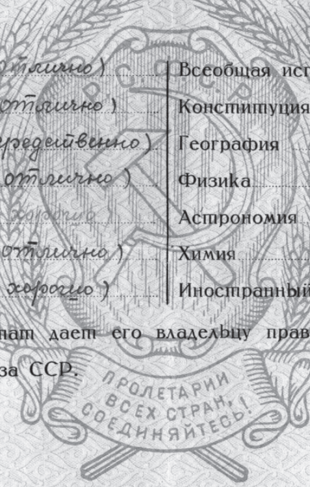
**РСФСР**  
**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ**

# АТТЕСТАТ ЗРЕЛОСТИ

Настоящий аттестат выдан Эйтингон Владимиру Наумовичу,  
родившемуся в г. Москве 6 августа 1924 года,  
в том, что он, поступив в 1948 году в Заочную среднюю школу № 2  
г. Ленинграда, окончил  
полный курс этой школы и обнаружил при отличном поведении следующие  
знания по предметам:

|                |                       |                  |             |
|----------------|-----------------------|------------------|-------------|
| Русский язык   | 5 (отлично)           | Всеобщая история | 5 (отлично) |
| Литература     | 5 (отлично)           | Конституция СССР | 5 (отлично) |
| Алгебра        | 3 (удовлетворительно) | География        | 5 (отлично) |
| Геометрия      | 5 (отлично)           | Физика           | 4 (хорошо)  |
| Тригонометрия  | 4 (хорошо)            | Астрономия       | 5 (отлично) |
| Естествознание | 5 (отлично)           | Химия            | 5 (отлично) |
| История СССР   | 4 (хорошо)            | Иностранный язык | —           |

Настоящий аттестат дает его владельцу право поступления в высшие  
учебные заведения Союза ССР.




Директор школы Рыттин

Выдан 10 сентября 1950 г.

Заместитель директора  
по учебной части Абдуллин

Учителя: Заря  
Мухомов  
С. И. Хосиев  
Т. П. Ромашкина  
Р. Г. Романов  
Михайлов



№ 577960

Типография им. В. М. Молотова. Грозный. 1950. Зак. 2071

Аттестат зрелости В. Эйтингона

– Подумаешь – два месяца не хватает... Молчи!

Но меня раздирали сомнения: не могу же я обманывать всю пионерскую организацию. И я отправился к старшей пионервожатой нашей школы.

Старшая вожатая отнеслась к моему сообщению спокойно:

– Ну что ж, примем осенью.

С мая мои одноклассники щеголяли в новеньких красных галстуках, а я этой чести удостоился только в сентябре.

Было немного обидно...

А учился я хорошо.

После четырехлетки оказался в обычной средней школе № 170. Школа в буквальном смысле этого слова «была на виду» – самый центр города. Учителя у нас были прекрасные. Некоторые из них, помимо нашей школы, работали еще и в московских вузах. Часть педагогов – с еще дореволюционным стажем, что само по себе гарантировало их педагогическое мастерство.

Математику у нас вели Юлия Павловна Смирнова и Константин Николаевич Баратынский. Константин Николаевич преподавал еще и в знаменитом МЭИ – Московском энергетическом институте. (Погиб он в 1941-м во время одного из налетов фашистской авиации на Москву: дежурил с другими жильцами дома.)

Вел занятия Баратынский неформально.

Говорит мне однажды:

– Ну что ты будешь долбить учебники. Лучше я дам тебе задачку – ты ее решишь, и я тебе выставлю оценку за четверть.

Предложение выглядело соблазнительно. Я, конечно, согласился.

Константин Николаевич дает мне листочек с задачей. И я начинаю ее решать. На это у меня уходит почти вся четверть. Приходится залезать в другие учебники, изучать – это в девятом-то классе! – теорию множеств и вообще прыгать выше собственной головы.

Но ведь и отказаться уже неудобно.

– Решил? – спрашивает Константин Николаевич, когда я через пару месяцев приношу ему свою тетрадь. – Молодец! А теперь, Володя, попробуй решить еще одну задачу.

А на уроках химии нам предлагали делать доклады. Помню, досталась мне тема «Альдегиды и кессоны». У меня дядя по линии отца – Исаак Исаакович Эйтингон – известный химик. Еду к нему за литературой. Дядя снабжает всем необходимым, и я пишу доклад.

Вспоминая об этом, я думаю, что школа приучала нас к самостоятельной работе, к поиску, к размышлениям. Нас не вели за руку – нам указывали путь.

Литературу нам преподавала Прасковья Юрьевна Савченко, работавшая еще в гимназии.

Надо сказать, читать я любил. Дома у нас была хорошая библиотека, и технику чтения я усваивал по корешкам книг – «Апчехов», «Мюлермонтов», «Аспушкин».

Читал много – и по программе, и из личного интереса. Очень нравился Чехов. Может, потому что был краток и понятен? Отдавал должное Толстому и Диккенсу. А еще – В. Гюго, Э. Золя, Д. Лондон и многие, многие другие. Не очень принимал Достоевского. Правда, прочитав «Бедных людей», почувствовал: у писателя удивительная способность вызывать сочувствие к своим героям.

Любимые вещи – «Дубровский» и «Капитанская дочка» Пушкина, «Недоросль» Фонвизина и «Горе от ума» Грибоедова. Я говорю сейчас о произведениях из школьной программы, и это объяснимо тем, что школа моей юности не выглядела казенной, а была той тропкой, по которой мы шли в мир...

Конечно, испытал влияние Н. Островского («Как закалялась сталь»), Фадеева. А вообще, советская классика жила в соседнем доме – с Севкой Багрицким, Пашкой Арским (его отец написал знаменитый роман «В парке “Чаир”»), Вовкой Иллешем – Вальдухом (Эвальдом) Ильенковым – мы в свободное время гоняли во дворе жестяную банку, а потом и настоящий футбольный мяч.

Конечно, в нашем обучении было немало идеологических догм, но я прекрасно помню очередь, протянувшуюся на квартал вдоль Тверской к книжному магазину, в котором появилась новинка – сборник стихов Сергея Есенина. Чуждым объявлен был поэт, в списки рекомендованных авторов не входил, а почти весь наш двор тогда встал в эту очередь за его стихами.

Сегодня, оглядываясь на прошлое, понимаю: школа учила хорошо. Это подтвердила война, когда мальчишки и девчонки, выученные школой, пошли добровольцами в действующую армию.

Говорят, из каждой сотни молодых людей, родившихся в двадцать третьем – двадцать четвертом, живыми с фронта вернулись только трое...

И ведь не пушечным же мясом мы были, а защитниками Отечества.

Я очень любил (да и люблю по сей день) театр. Любимый театр той поры – Вахтанговский. Рубен Симонов, Борис Щукин, Циля Мансурова... «Принцессу Турандот» смотрел несколько раз. Рядом был МХАТ – ходил и туда: на Тарасову, на Хмелева.

В бывшем Театре Корша размещался филиал Художественного театра. Нас часто водили на его спектакли.

Однажды из театра в школу (еще начальную) пришли люди и попросили отобрать несколько учеников для участия в спектакле по пьесе Киршона «Чудесный сплав». Я попал в число отобранных и очень этим гордился. Но моей гордости и вовсе не стало предела, когда на репетиции мне, единственному из всех ребят, дали роль со словами. Актер говорил:

– Садитесь, что стоите?

А я должен был ответить:

– Не могу! У меня фурункулез.

И вот начинается генеральная репетиция, и актер произносит свои долгожданные слова. А я с радостью объявляю:

– Я потому стою, что не могу сесть! У меня на заде фурбункул! (Запутался в фурункулах и карбункулах.)

На этом моя артистическая карьера оборвалась, едва начавшись.

Сегодня я вспоминаю об этом с улыбкой, а тогда искренне огорчился: мне нравилось быть в числе первых.

Я был членом и председателем учкома в начальной школе.

Я был членом и секретарем комсомольской организации школы № 170.

Мне вообще нравилось поспевать всюду. Школьную мою жизнь очерчивали, словно каре, четыре угла: школьные занятия, спорт, общественная работа, двор. Эти четыре составляющие моей жизни удивительным образом тесно переплелись друг с другом.

Жил взахлеб!

Занимался спортом в обществе «Юный динамовец». Среди спортсменов нас называли динамовской конюшней. Участвовал в легкоатлетических соревнованиях. Однажды в эстафете 4 по 60 метров наша четверка установила всесоюзный рекорд для мальчиков. Мы ликовали! Правда, спустя несколько дней наш рекорд был побит, но все равно было приятно какое-то время чувствовать себя рекордсменом.

Принимал участие в различных диспутах и дискуссиях, проводившихся в школе. Слушал на них знаменитых писателей и актеров: автора «Дикой собаки Динго» Рувима Фраермана, писателя и юриста Льва Шейнина, актера Михаила Жарова...

Дежурил на избирательном участке во время выборов.

С удовольствием ходил в Музей изящных искусств (позже переименованный в Музей изобразительных искусств имени Пушкина).

В Третьяковке любимая моя картина – «Явление Христа народу» Александра Иванова.

Школа формировала личность.

Тридцатые – сложные, противоречивые годы.

Аресты, показательные суды в Колонном зале Дома Союзов.

Ощущение непонятности происходящего.

Арестовали брата маминого мужа – потом, правда, выпустили.

В квартире моего приятеля Володи Иллеша арестовали писателя Бруно Ясенского.

Враги?

Слава богу, отец в это время находился в длительной командировке за рубежом, и его тогда репрессии не коснулись, но многие из его сослуживцев исчезли.

В 1939 году отец вернулся из-за рубежа. Точнее – из Испании.

Когда он уезжал туда, я спросил:

– На Кавказ?

Он улыбнулся:

– Ага!





Владимир Эйтингон. 1940 г.

Потом по коротким весточкам, передаваемым с оказией, да и без них мы поняли: он в Испании.

В эти годы мы твердо знали, что враг – фашистская Германия.

Как-то мы сидели за обеденным столом (была такая у нас в доме традиция: к пяти вечера всем собираться на обед), и мирная эта ситуация как-то не очень вязалась с царившим настроением и жесткой фразой отца:

– Надо готовиться!

Подразумевалось: готовиться к войне с Гитлером.

Собственно, ничего нового отец тогда не сказал, вся страна и так знала: завтра будет война.

Страху особого не было: верили в непогрешимую мудрость Сталина.

Нарком Ворошилов убеждал, что, если агрессор развяжет войну, будем воевать малой кровью и на чужой земле.

К подписанию договора с Германией отнеслись настороженно.

Муж матери, Сергей Валентинович Крайц, так отреагировал на сообщение о поездке Молотова в Германию:

– Неужели мы его так боимся?

«Его» – это Гитлера.

Три последних предвоенных лета я провел в лагерях в Карелии и на Азовском море. В этих ведомственных лагерях господствовал принцип «осмысленного действия»: жили в палатках, ходили под парусом и на веслах, учились водить машину и ездить верхом; по ночам дежурили, охраняли лагерь.

Конечно, это была игра.

Война была впереди.

## Война

В марте сорок первого отец вернулся из очередной командировки.

Загорелый, веселый.

Мне показалось, что говорит он с небольшим грузинским акцентом.

Спросил потихоньку:

– Ты в Грузии был? Почему у тебя грузинский акцент?



Отец засмеялся:

– С таким же успехом у меня мог быть любой другой акцент – столько языковых границ я пересек.

Встречали мы отца на Казанском вокзале – поди догадайся, откуда он вернулся в Москву.

Все мы, встречавшие отца, – Павел Андреевич Судоплатов, непосредственный его начальник, его друзья Тимошков и Иван Винаров (впоследствии руководитель болгарской разведки), тогдашняя гражданская супруга отца Александра Васильевна Кочергина – отправились домой.

О Мексике, конечно, ни слова.

Незадолго до возвращения отца мы получили новую квартиру на Рождественском бульваре. В квартире три комнаты. Одна – моя! Для густонаселенной Москвы это, конечно, большая редкость.

Я хожу в 9 класс 170-й школы, расположенной на улице Москвина, неподалеку от филиала Художественного театра.

Я – секретарь комитета ВЛКСМ школы. Одновременно – нештатный секретарь Свердловского райкома ВЛКСМ. Свердловский район – самый центр Москвы. Как говорится, «центрее» некуда.

Учеба, общественная работа, спорт – главные мои интересы той поры. В спорте, точнее в легкой атлетике, кое-чего достиг: вышел в финал первенства Москвы в беге на стометровую дистанцию, в метании ядра и диска.

Жизнь выглядит привлекательной во всех отношениях.

Отец – герой. В петлицах – ромб. Значит – комбриг. На груди – орден Ленина, орден Боевого Красного Знамени, знак «Почетный чекист». Имеется наградное оружие – шашка и пистолет.

Александра Васильевна – старший лейтенант госбезопасности, в петлицах – две шпалы, по общевойсковому уставу – майор.

Я горжусь такими знаменитыми родственниками-орденоносцами.

Одно удручает – при полном параде отец и Александра Васильевна на людях не появляются. По моему представлению тех лет – зря. Ведь слово «орденоносец» перед войной звучало очень торжественно. Даже в титрах фильмов обязательно упоминали – «орденоносец Любовь Орлова», «орденоносец Василий Качалов». И в программах театров тоже об этом сообщалось.

Представляю, какой был бы фурор, если бы отец при всех своих регалиях являлся на классное собрание! Но отец свои награды никогда напоказ не выставял.



А. В. Кочергина

Мы жили обычной жизнью – читали книги, слушали радио. Когда отец не уезжал в длительные командировки, по заведенному порядку в 17:00 собирались все вместе за обеденным столом. Иногда к нам приходили гости, иногда отец с Александрой Васильевной отправлялись в гости, иногда все вместе выбирались в театр.

Жизнь казалась размеренной и спокойной.

Но вспоминая ощущения тех лет, понимаю: страна жила предчувствием войны.

Сегодня о настроениях той поры много говорят и пишут. Есть книга Виктора Суворова «Ледокол», есть воспоминания видных политиков и военачальников той поры, есть дневники ученых, писателей, актеров. Есть рассказы – устные и письменные – людей, как говорится, с улицы...

Но, говоря словами Чехова, «никто не знает настоящей правды». И не только потому, что часть документов о том времени до сих пор хранится под грифом «секретно», но и потому, что такую грандиозную катастрофу, как мировая война, невозможно разложить по полочкам, объяснить всё абсолютно точно и объективно.

У каждого из нас свое видение.

Зловещее предчувствие особенно усилилось в конце августа 1939 года после заключения Пакта о ненападении, который подписали в Москве Молотов и Риббентроп. Собственно, война именно тогда и началась: Красная армия заняла западные земли Белоруссии и Украины, а основная часть Польши на географических картах, напечатанных в Советском Союзе, получила название «Область государственных интересов Германии». Польша как суверенное государство перестала существовать.

Впрочем, грядущая война не казалась страшной. Мы в эти годы пели задиристо:

*Если завтра война, если враг нападет,  
Если темная сила нагрянет,  
Как один человек, весь советский народ  
За свободную Родину встанет.*

И ведь действительно, так оно и произошло: в первые дни войны длинные очереди – видел своими глазами – вытянулись у райкомов партии и комсомола. Это добровольцы записывались в создаваемые тогда коммунистические батальоны. Позже эти батальоны называли народным ополчением.

Но это все случится позже, а пока шел в кинотеатрах фильм «Если завтра война», где Красная армия успешно громила врага на чужой территории, как и предрекал маршал Ворошилов. Хотелось верить, что так оно и будет.

Газеты пестрели рассказами о героях боев с белофинами, о подвигах воинов-хасановцев, о красноармейцах – освободителях поработанных братьев-славян в западных областях Белоруссии и Украины. А Константин Симонов писал суровые стихи о разгроме японских самураев на реке Халхин-Гол:

*Да, враг был храбр –  
Тем больше наша слава.*

Правда, насторожились после сообщения ТАСС от 14 июня 1941 года. В этом сообщении говорилось, что Советский Союз неукоснительно соблюдает все принятые ранее договоренности в своих отношениях с Германией.

До начала масштабных боевых действий оставалась всего одна неделя.

В те дни я вместе с Луисом Меркадером, младшим братом Рамона Меркадера, готовился к путешествию по маршруту Москва – Ярославль – Горький. Хотели взглянуть на Волгу, на русскую старину. В конце концов, просто отдохнуть.

Сообщение ТАСС выглядело предупреждением, но кто знал, когда это предупреждение роковым образом сбудется?

Война не представлялась неожиданной, но до последнего часа многие надеялись, что ее удастся избежать.

По крайней мере, в ближайшие месяцы.

\* \* \*

21 июня. Суббота. Вечер.

В нашей квартире звонит телефон. Просят позвать генерал-майора Киселева. (Старый товарищ отца остановился у нас.)

Киселев служит в Белоруссии. После переговоров по телефону он принимается спешно собирать вещи.

– Приказано немедленно вернуться в Минск.

Такие срочные приказы для военных людей – явление привычное.

Волнуемся, конечно, но паники отъезд генерала не вызывает.

Утро воскресенья.

Тихо. Солнечно. Обычно.

В десять утра – звонок.

Звонит с работы Александра Васильевна:

– Включите радио и ждите.

Чего ждать – не говорит.

Но необычный звонок насторожил. Репродуктор включен.

Занимаюсь своим делом.

В 12 часов дня радио заговорило голосом Молотова, нашего наркома иностранных дел: «Германия вероломно напала на Советский Союз. Наше дело правое! Победа будет за нами!»

В том, что победа будет за нами, я несколько не сомневался. Но какой она будет, эта война?

И снова зазвонил телефон. Мой заместитель по комитету комсомола:

– Прозвонить цепочку?

– Да.

У нас была договоренность: в случае острой необходимости ускоренно созывать комитет, собирая ребят от одного к другому. Если нет телефона – лети на своих двоих.

Через час собрались в школе. Оттуда – в райком комсомола.

С того июньского дня сорок первого года жизнь моя четко поделилась на «до войны» и «всё, что было потом».

Другой ритм, другие заботы.

С домашними в первую неделю войны виделся редко – они с утра до ночи на службе, я с ребятами тружусь в райкоме.

Помогали расклеивать плакаты и листовки, разносили повестки, следили за правильностью светомаскировки.

Еще и бомбежек не было, а уже объявили эвакуацию детей. Эшелоны пошли на Урал, в Сибирь. Мы комплектовали группы сопровождения из наших соклас-сниц и десятиклассниц. Наши ровесницы вдруг становились взрослыми. Но кого тогда волновал возраст юных воспитательниц!

Мама отправила в эвакуацию мою младшую сестру: дала в руки буханку хлеба, бутылку с молоком и пятьдесят рублей:

– До свидания, Зочка!

Эшелон ушел в Молотовскую область (кто забыл – нынче Пермский край). Весной сорок второго я, уже «мобилизованный и призванный», вдруг получил от сестры письмо, написанное крупными – на полстраницы – буквами: «Вова! Забери меня к себе! Мне здесь плохо!» Но куда я, боец бригады особого назначения, мог ее забрать? Мама, хоть и была лицом сугубо гражданским, тоже с утра до ночи на работе – отвечала в районе за службу противопожарной защиты, возглавляла в наркомате отдел здравоохранения по организации противоэпидемиологической службы. Потом гордилась:

– В Советском Союзе в годы войны не было ни одной крупной эпидемии!

Впрочем – вот любопытная деталь – в годы войны люди действительно стали меньше болеть «мирными болезнями». Медики всерьез утверждали: во время войны организм человека перестроился, приспособиваясь к условиям военного времени.

Москва очень быстро изменилась: потухли уличные фонари, светомаскировка погрузила город во тьму. Куда ни глянь – суровые лица. Какая-то всеобщая сосредоточенность.

Поговорить бы с отцом... Но где там! Он днюет и ночует у себя на работе. Да и что он может сказать?

3 июля выступал Сталин. Я к его голосу всегда прислушивался. В его выступлениях чувствовалась логика. Прозвучала она и на этот раз. Но на мои немые вопросы – почему отступаем, почему нападение оказалось неожиданным – Сталин не ответил.

В сводках Совинформбюро каждый день звучали новые направления, на которых шли бои, – таллинское, бобруйское, черниговское... В каждой сводке – де-

сятки сбитых нами самолетов, подбитых танков врага и уничтоженных артиллерийских орудий. А линия фронта все движется и движется на восток...

Почему?

Много позже войны прочел в воспоминаниях маршала Филиппа Ивановича Голикова о том, что Сталин спросил накануне войны его, являвшегося в то время руководителем разведки РККА, сообщившего о многочисленных донесениях с той стороны о том, что немцы вот-вот начнут военные действия:

– Вы уверены в достоверности этих донесений?

Голиков ответил:

– Нет!

Все-таки отправили директиву в войска – быть наготове, но избегать провокаций. Командующий ВМФ Советского Союза адмирал Кузнецов на директиву Генштаба отреагировал оперативно. А в Белорусском военном округе с реакцией запоздали. А ведь это было одно из стратегических направлений при наступлении гитлеровских войск на Москву.

Отсюда и катастрофа на этом направлении.

Впрочем, как мудро заметил Шота Руставели: «Каждый мнит себя стратегом, видя бой со стороны»...

В июне сорок первого мне было шестнадцать лет и десять месяцев. И я крепко верил в неизбежную нашу победу над фашистами.

Правда, не знал, когда это произойдет.

23 июня в газетах появился Указ Президиума Верховного Совета «О всеобщей мобилизации». Меня в том Указе поразил последний пункт, в котором говорилось, что после окончания войны всё выданное призывникам обмундирование остается в их пользовании. Пункт этот как бы вселял уверенность в нашей скорой победе над вероломным врагом, но, с другой стороны, уж очень сильно контрастировал со сводками Совинформбюро...

Много позже я спросил у отца, почему такой пункт появился в Указе. Отец сказал:

– Так было надо.

Многословием он никогда не отличался.

Первая неделя войны выдалась очень сложной. Почти целый день – на ногах. Очень уставал. Однажды во время бомбежки, загнанный в метро, едва не свалился на рельсы: сидел, свесив ноги, и задремал. Хорошо, что кто-то из сидевших рядом со мной в последний момент схватил меня за руку. Конечно, ничего страшного со мной не произошло бы – метрополитен во время бомбежек превращался в убежище, люди сидели не только в вестибюлях станций, но и в самих тоннелях, где на рельсы были уложены деревянные настилы. Но лететь вниз головой с полутораметровой высоты – тоже не велика радость.

Подходила к концу первая декада войны.

Новые ритмы жизни стали привычными.

Москва переделалась в гимнастерки, ходила, цокая подковами сапог, скрипела портупелями, и я понимал, что для меня началась совсем другая – взрослая жизнь.

В первых числах июля пришел в райком мой знакомый – секретарь комитета комсомола 175-й школы Асен Драганов.

– Что случилось?

– Ничего, – сказал Асен. – Пришел сдавать документы. Ухожу на фронт.

А я корплю над бумагами!

Ринулся к секретарю райкома с заявлением.

Он порвал мое заявление:

– Иди работай!

Вернулся в кабинет. Написал новое заявление. Секретарь мою бумагу взял. Через сутки на нас двоих орали уже в райкоме партии. Но заявление подписали.

Получив желанную визу, позвонил домой. На мое счастье дома оказалась Александра Васильевна. Узнав о моем решении, позвонила мужу. Тот, рассказывала потом Александра Васильевна, вздохнул облегченно:

– Неделя с начала войны прошла, а Вовка все не подает заявление. Я уж от него отказаться хотел!

Июль для москвичей выдался тревожным – началась эвакуация заводов, имеющих оборонное значение, уезжали постепенно театры. Школы передавались под госпитали. Фронт двигался на восток – налеты авиации стали частыми, хотя столицу прикрывали, видимо, надежно – серьезных разрушений в городе не было.

Сегодня, спустя семьдесят с лишним лет после тех событий, пытаюсь вспомнить, что чувствовал я тогда? Было отчаяние? Была в душе паника? Нет, ничего этого не было. Раздражение было, удивление было – как же так? Ведь пели же дружно:

*Но от тайги до британских морей  
Красная армия всех сильнее.*

Где же сила-то наша? Почему отступаем? Отчего наша «несокрушимая и легендарная, в боях познавшая радость побед» армия все отступает и отступает?

Уже в семидесятые годы наткнулся на стихотворение Александра Межирова «Защитнику Москвы». Наивно говорить: «Эти стихи обо мне написаны». Но то, что они о моем поколении, – абсолютно точно.

*Вышел мальчик из дому,  
В летний день в первый зной,  
К миру необжитому  
Повернулся спиной.*

*Улыбнулся разлуке,  
На платформу шагнул,  
К пыльным поручням руки,  
Как слепой, протянул.*

*Невысокого роста  
И в кости не широк,  
Никакого геройства  
Совершить он не смог.*

*Но с другими со всеми,  
Не окрепший еще,  
Под тяжелое Время  
Он подставил плечо:  
Под приклад автомата,  
Расщепленный в бою,  
Под бревно для наката,  
Под Отчизну свою.*

*Был он тихий и слабый,  
Но Москва без него  
Ничего не смогла бы,  
Не смогла ничего.*

\* \* \*

Моя армейская служба складывалась так.

В военкомате поначалу меня даже слушать не стали – мне не было восемнадцати, непризывной возраст.

Помог отец: в первых числах июля я был зачислен бойцом 1-го взвода 1-й роты 1-го батальона 2-го полка отдельной мотострелковой бригады особого назначения. Формировалась бригада на стадионе «Динамо».

Первоначально возникали проблемы с медицинской справкой – я был близорук.

– А я с собой очки возьму! – кричал я врачам. – Хотите, хоть восемь штук!

– Нам и одной пары очков достаточно, – невозмутимо парировал доктор, – чтобы отправить тебя домой.

Но в конце концов мне выдали нужную справку, и я отправился к месту дислокации бригады в район Мытищ – на платформу «Челюскинцы», где в лагерях Осоавиахима размещалась наша часть. В райкоме мы весело напевали:

*Дан приказ ему на запад,  
Ей – в другую сторону.  
Уходили комсомольцы  
На германскую войну.*

Поменяли слово «гражданская» на «германская», и получилось складно.

Однако в реальности все оказалось для меня не так складно, как в песне, – в действующую армию я не попал. Бегал до изнеможения, прыгал, метал учебные гранаты, но к линии фронта ни на метр не приближался, хотя время от време-

ни кого-то отправляли на передовую. Или за линию фронта, поскольку бригада формировалась под эгидой наркомата внутренних дел – готовили подрывников, радистов, которым предстояло воевать в тылу противника.

В бывших лагерях Осоавиахима я пробыл до конца августа. А затем в составе взвода был откомандирован в Московское военно-техническое училище имени Менжинского, где продолжил службу в отделении разведсвязи. Училище располагалось на платформе имени Бабушкина (ныне Лосиноостровская) всё на той же Ярославской железной дороге.

К Москве ближе – от фронта дальше.

Впрочем, фронт к середине октября приблизился к Москве.

16–17 октября училище бросили на Волоколамское шоссе. Два дня мы просидели в окопах, а потом пришел приказ эвакуировать училище на восток. Поскольку я курсантом не был, меня вернули в расположение бригады, к которой я был приписан.

Бои идут неподалеку от окраины Москвы, а у нас по расписанию – химическое дело, подрывное дело, прыжки с парашютом (был и у меня такой прыжок – инструктор пнул меня в зад, и я полетел к земле), испытание нового оружия – воспламеняющейся жидкости, напоминающей напалм. Учились бросать бутылки с зажигательной смесью. (Позже эти бутылки почему-то стали называть «коктейлями Молотова»; к имени народного комиссара иностранных дел эта жидкость, разумеется, никакого отношения не имела.)

Конечно, было нелегко – скудная еда (чувство голода не покидало весь день), большие нагрузки – на ремне четыре подсумка с гранатами, две гранаты РГД с длинными деревянными ручками, лопатка, «сидор», скатка, мосинская винтовка – и весь день бегом.

Подъем в шесть утра.

Отбой – в одиннадцать вечера.

И так – изо дня в день.

Два месяца обучения – и ты чувствуешь себя бойцом, готовым выполнить любое задание Родины. Только Родина лично мне почему-то персональных заданий не дает.

Ежедневные ночные тревоги.

Постепенно я привыкал к этим ритмам и звукам войны.

В сентябре пронесся слух – отправляют на фронт. Тем более до передовой – рукой подать: немцы вышли к Волоколамскому шоссе. Говорят, их мотоциклистов видели в Химках: мол, покружили на въезде в город и укатали назад.

Но на передовую нас не отправили.

Появился какой-то командир с ромбами в петлицах – важный по тем временам чин, и из нас сформировали взвод, вошедший в отдельную роту связи.

В бригаде – постоянное движение кадрового состава: одни убывали, другие прибывали.

На базе части личного состава сформировали училище.



Я в его состав не попал. Училище отправили в Новосибирск. Меня отправили в бригадную разведшколу. С теми, кто оказался в училище, мы встретились через несколько месяцев в Москве: они щеголяли в шинелях с петлицами, в которых гордо сияло по «кубарю» – младшие лейтенанты. Мы по-прежнему – бойцы без званий.

Но на войне на петлицы и погоны не больно смотрят – смотрят, какой ты в деле, в бою. А какой может быть бой в тылу? Разве что с выброшенным десантом? Но в расположение нашей бригады гитлеровцы десант не выбрасывали. Возможно, опасались бравого солдата Владимира Эйтингона.

Я подал рапорт с просьбой отправить меня в действующую армию.

Никакого ответа.

Осваиваю специальную технику в радиоразведшколе. Тут и сноровка требуется, и знания, и память (шифровка и дешифровка сообщений). Люди стали уходить на задания, а я все сижу.

Снова не выдержал. Пробился к старшему майору Судоплатову (по-армейски – комдиву), непосредственному нашему начальнику.

Тот смотрит на меня мрачно:

– Чего пришел?

– Почему не отправляете меня на фронт?

– С каких это пор рядовой радист ходит со своими просьбами к начальнику управления? Кругом марш!

Словом, выгнал.

Через какое-то время мне снова удалось с ним поговорить.

Судоплатов вздохнул грустно:

– Ты, Володька, хочешь, чтобы двоих Эйтингонов немцы на одном дереве повесили?

– Я хочу воевать! – упрямо сказал я.

– Ладно, что-нибудь придумаем.

\* \* \*

В марте сорок второго меня откомандировали на оперативную работу в чине бойца на должность младшего радиооператора.

Работа была настоящей. Боевой. Мы вели поиск агентурных связей фашистских разведчиков, работавших у нас в тылу.

Фильмы «Путь в Сатурн», «Конец Сатурна» многие, конечно, видели. Сюжет напоминает реальные события. Но художественное произведение – не зеркало реальных событий, а их отражение, опосредованное фантазией автора.

Реальность сложнее, грубее, жестче.

Что такое радиоразведка?

Постоянный поиск в эфире сигналов вражеских станций – и тех, что за линией фронта, и тех, что в нашем тылу.

Задача – запеленговать, расшифровать сообщения, вступить в радиоигру. Понятно, что задача радиооператоров – обнаружение противника. Все остальное – дело высоких инстанций.

В нашем подразделении разные люди – и воевавшие, и новобранцы, и профессионалы-чекисты, и молодые бойцы, и взрослые.

Молодым радиоразведка давалась легче.

Возможно, сказывался азарт: найти в «мусоре» эфира нужный сигнал – задача непростая.

Но – находили.

Приходилось работать и в нашем тылу, и в прифронтовой полосе, сталкиваясь порою с нашей же разведкой: у них свои задачи, у нас – свои.

Мы действовали самостоятельно.

В радиоразведке я оказался зимой сорок второго.

Этому предшествовали вот какие события. Осенью сорок первого я был бойцом второго кольца обороны столицы. Что это такое? Первое кольцо обороны – передовая. Линия фронта. Второе кольцо обороны – заранее подготовленные объекты в пределах самой Москвы. Пункты, приспособленные к боям внутри города. Это кольцо было создано на базе помещений, числившихся нежилыми в то время: уехали из Москвы многие учреждения, заводы были эвакуированы, пустыми стояли сотни квартир. Исходя из стратегического положения этих помещений и было оборудовано второе – потенциальное – кольцо обороны. Проходило оно в основном по линии Садового кольца. Отвечал за организацию этого кольца М. С. Прудников (в будущем – генерал и Герой Советского Союза). Здесь постоянно дежурили люди, готовые в случае прорыва гитлеровских войск в город начать боевые действия. Вот и я попал в одно из таких подразделений.

Я прекрасно понимал, что оспаривать приказы командиров в армии не принято, но сидеть в тылу мне тоже не хотелось. Даже если место моей службы называлось ротой связи бригады особого назначения. Мне хотелось в действующую армию, и я написал рапорт с просьбой отправить меня либо на фронт, либо в партизанский отряд.

А что еще мог написать сын кадрового разведчика?

Начальство на мой рапорт отреагировало быстро – в марте сорок второго я был направлен в роту радиоконтрразведки.

Тот год – с марта сорок второго по март сорок третьего – для меня был очень полезен. Я, восемнадцатилетний мальчишка, попал в абсолютно взрослую жизнь, в которой каждый день мог оказаться последним...

Команда – приказ, не подлежащий обсуждению.

Приказ, который следует исполнить идеально: любая оплошность – и ты можешь погибнуть. А вместе с тобой – твои товарищи.

Один из самых важных уроков войны – чувствовать дыхание соседа.

Фланги должны быть прикрыты, тыл должен быть надежным.

И никакой расхлябанности.

Ну, конечно, – выдержка, внимательность, дисциплина.

Я не чувствовал себя обделенным.

Пусть просто боец. Ниже моего званий не существует. Но у меня служба особого свойства – поиск вражеской агентуры в радиоэфире.

Это была настоящая боевая служба – с выездами на передовую, с решением задач, связанных с действиями наших армейских подразделений.

Против меня – два крупных вражеских разведцентра: «Волга» и «Смоленск», немецкие школы абвера, которые готовят шпионов, засылаемых в наш тыл.

И я им противостою.

На чем я могу поймать врага?

На знаменитой немецкой аккуратности, пунктуальности, на их вере в собственную непогрешимость.

К примеру, в радиопоиске существует несколько жаргонов, которыми пользуются специалисты, но немцы придерживались только одного – армейского жаргона, что облегчало пеленгацию их разговоров друг с другом или с агентурой.

Были и другие обстоятельства, помогавшие нам, – многие из завербованных абвером агентов пытались в эфире установить контакты с представителями Красной армии. Для них это был реальный путь домой. Эти люди посылали свои шифровки таким образом, чтобы их легко было расшифровать.

Понятно, что основную массу информации, шедшей в эфире, выявить и расшифровать было непросто, но радиоразведка Красной армии работала активно в эфире.

Режим нашей работы – двенадцать часов в сутки.

В эфир выходили вдвоем: один слушает Центр, второй ведет поиск.

Были очевидные удачи.

Очередное дежурство. Контролирую волну, на которой обычно работает Смоленская школа. Узнаю почерк оператора этой школы. Ее позывные. Но почему-то пеленг показывает другие координаты.

Сообщаю об этом в Центр.

Центр переспрашивает:

– Это твоя школа? Ты в этом уверен?

– Уверен, – отвечаю я. – Но сигнал идет не из Смоленска, а с более западной точки. Значит, школу передислоцировали.

– Уверен?

Как можно быть в чем-то твердо уверенным в районе боевых действий? (Мы тогда действовали в районе Великих Лук.)

Однако подтверждаю:

– Сигнал зафиксирован западнее Смоленска.



*Младший лейтенант В. Эйтингон.  
1943 г.*

Это означает только одно – немцы передислоцировали школу на запад. Вывод простой – готовятся к отступлению.

– У нас сведений об отходе немцев нет, – сообщает Центр. – Продолжайте работу!

Через какое-то время нам сообщают, что противник действительно готовится к отступлению. Получается – наша служба сработала оперативнее, чем армейская разведка.

Подобных случаев в нашей практике было немало.

Хочу подчеркнуть – наша аппаратура была не хуже немецкой. И в мастерстве своем наша радиоразведка ни в чем абверу не уступала. Был случай, когда мы записывали в эфире незнакомый нам передатчик и несколько дней слушали его в эфире. В конце концов обнаружили группу на берегу Белого моря.

В районе Великих Лук я находился до мая 1943 года. В мае–сентябре я – курсант школы наркомата внутренних дел. Осенью этого же года мне было присвоено первое офицерское звание – младший лейтенант, получил недавно учрежденные погоны с маленькой лейтенантской звездочкой. В сентябре–октябре два месяца провел на Северном Кавказе и в конце октября получил назначение на Ленинградский фронт.

\* \* \*

По прибытии в Ленинград я оказался в распоряжении областного управления государственной безопасности.

Совсем другой характер работы – оперативная борьба с ракетчиками, бандитами, засланными в город вражескими агентами.

Несмотря на прорыв блокады в январе сорок третьего, чувствуется изолированность города от страны.

Суровый быт горожан.

Обстрелы. Фашисты стреляют по городу регулярно. На моих глазах немецкий снаряд попадает в трамвай.

Живу в казарме. Единственная «роскошь» той поры – душ.

Питание скудное. Дневной рацион – кусок хлеба, на нем котлетка величиной с пятак и желудевый кофе.

До конца войны так было.

Но мне девятнадцать лет, и я стараюсь на все эти невзгоды не обращать внимания.

Во-первых, живой.

Во-вторых, младший лейтенант.

В-третьих, на груди – медаль «За оборону Москвы». Есть чем гордиться.

Оперативная работа требует постоянного напряжения.

Специфика – ее закрытый характер.

В город выхожу в обычной гражданской одежде. Как все.

В толпе неразличим – ленинградский паренек, живущий в блокадном городе.

Слава богу, я – москвич, и знакомых в городе у меня нет.

Но пару раз все-таки налетел на знакомых.

Иду по городу и вдруг слышу:

– Володя! Эйтингон!

Передо мной моя школьная учительница. Оказалась по каким-то делам в Ленинграде. Разглядывает меня – неказистая кепочка, задрипанное пальтишко.

– Что ты тут делаешь?

Не могу же я объяснять своей учительнице, что я офицер, нахожусь в данный момент на выполнении оперативного задания.

Что-то вру. О какой-то командировке.

– А почему не на фронте? – допытывается собеседница.

У меня свой фронт, своя война, но говорить об этом я не имею права.

Выдавливаю из себя какие-то оправдательные слова.

Собеседница с определенной долей недоверия, скепсиса и презрения меня слушает.

– Ну прощай! – сухо говорит она.

Потом нечто подобное произошло в театре. Я – на задании. В фойе ко мне бросается мой сослуживец по Москве. Он – в форме офицерской, я – в соответствующей заданию экипировке.

Сверлю глазами – иди мимо, приятель! Я тебя не знаю, ты меня не знаешь! Видимо, сослуживец что-то понял – в последний момент повернулся ко мне спиной и растворился в толпе.

27 января 1944 года блокада с Ленинграда была окончательно снята.

Весь город вышел на Неву. Необычайное зрелище первого салюта.

Слезы. Поцелуи. Объятия.

Мы, трое сослуживцев, отмечаем снятие блокады – луковица, сухарь и бутылка водки.

Ощущение такое, что все самое трудное уже позади. Что война заканчивается. Но она, проклятая, продолжается.

Перед управлением ставят задачу – освободить город от бандитов.

Вроде бы не наша это прямая задача – есть милиция, внутренние войска. Но нас активно подключают к выполнению приказа Москвы.

Срок дали минимальный.

План был такой – устроить облаву, захватить несколько человек, завербовать их и через них выйти на главарей.

Так и сделали.

Основные бандитские гнезда были разгромлены.

\* \* \*

День Победы я встретил в Прибалтике.

В ночь с восьмого на девятое мая сорок пятого года я находился в составе оперативной группы Ленинградского фронта на аэродроме литовского города Шауляй. Мы прибыли сюда, чтобы принять капитуляцию Курляндской группировки фашистских войск, отчаянно сражавшихся с Красной армией до последних дней войны.

8 мая группировка, насчитывающая сотни тысяч солдат и офицеров, приняла условия капитуляции.

Сидим на военном аэродроме – ждем утра, чтобы отправиться в город Култыга, определенный для дислокации нашей группы.

И вдруг – пальба трассирующими пулями, ракетами!

Неужели всё?!

В темноте ночи возникает светлый прямоугольник двери какого-то аэродромного здания. В проеме – женская фигура: наверное, какая-то связистка команды аэродромного обслуживания.

Женский голос, пьяный то ли от восторга, то ли от вина, летит над полем военного аэродрома:

– Ребята, победа-а-а!!!

И – матерок вдогонку, видимо, от избытка чувств...

Мы – за пистолеты: палим в темные небеса!

А утром девятого мая на двух «студебеккерах» («Максим» – спереди, два «Токарева» – сзади) выезжаем в Култыгу.

Мимо нас бредут нескончаемые колонны сложивших оружие солдат и офицеров вермахта.

Молоденький солдатик, глядя на нас, негромко говорит:

– Гитлер – капут!

Я великодушно киваю головой:

– Мы уже об этом знаем...

Правда, потом, пока стояли в Култыге, по ночам выставляли боевое охранение.

На войне – как на войне.

*Литературная запись Л. Е. Кройчика*



---

# ШТРИХИ К ПОРТРЕТУ

---







---

## ТРИ ЖИЗНИ В ПРЕДЛОЖЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ

---

Отец говорил в шутку, что ему достались три жизни: первая – жизнь московского мальчика, война и служба; вторая – жизнь заводская: от цехового диспетчера до начальника производства; третья – университетская.

Казалось бы, всё это совершалось по воле обстоятельств, без свободы решать, куда идти и чем заниматься. Что может быть объективнее, чем требования военного времени? Но на фронт он пошел добровольцем, не окончив школу, да еще и вопреки отказу военкомата. На заводе он оказался, потому что после ареста деда только там и разрешили работать; но работал там отец так, как будто это было главным делом всей его жизни, и не просто «врос» в производство, но со страстью его совершенствовал, организовывал. В университет его позвали для создания научно-исследовательской экономической лаборатории – он вырастил из нее большой научно-исследовательский институт союзного значения. Затем настала очередь экономического факультета...

Отец всегда что-то начинал, что-то создавал, и чем бы ему ни приходилось заниматься – всё становилось «главным делом» с перспективами и задачами, которые зачастую только он и видел.

Он всегда приходил домой поздно, радостно сообщал: «Хорошо дома!» И... садился работать на полночи. Домашние дела, быт его мало занимали, все организаторские таланты существовали только для работы. От быта он был надежно защищен мамой.

...Они встретились в 1946 году на физкультурном параде в послевоенном Ленинграде. Папа там «обеспечивал безопасность», мама в параде участвовала.



*Студентки ГИФО им. Лесгафта.  
Крайняя справа в верхнем ряду –  
Валентина Михеева. 1946 г.*



*Владимир и Валентина Эйтингон.  
1948 г.*

Оказалось, что прошедший войну офицер НКВД, сын разведчика-генерала, москвич и девушка из Сибири – студентка института физкультуры имени Лесгафта понимают друг друга с полуслова. В детстве, разглядывая фотографии, где мама победительно красива, как скульптура Мухиной, а папа рядом с ней – такой худой и на вид совсем не героический, я спрашивала маму: «Почему ты вышла за него замуж?» – «А мы смеялись в одних и тех же местах». Они многое воспринимали и чувствовали одинаково, были честны и бескорыстны, горды и насмешливы, ценили достоинство, самостоятельность и доверие.

Мои родители жили в системе координат эпохи, оказываясь то и дело там, где история, собственно, и происходила, определяя их судьбы и требуя от них выбора. Выбор всегда был ясен: они не уклонялись ни от чего и не изменяли себе никогда.

Думаю, что это их и объединяло – понимание того, что есть вещи несравнимо более важные, чем комфорт, забота о благополучии, покой. Без громких слов, совершенно естественно каждый из них выше всего ставил честь и долг. Самый тяжкий грех – предательство. Самое гадкое – низость, мелочность. Самое невозможное – трусость.

Ничего более детального они друг о друге поначалу и не знали. О том, кто отец ее мужа, мама узнала только через год, когда приехала с папой в Москву – знакомиться с семьей. (Дед выбор сына оценил высоко. И даже – неслыханное до того момента дело! – позволил невестке вместе с мужчинами отправиться на охоту!) Мама, в свою очередь, чрезвычайно удивляла отца своими внеинститутскими занятиями – она



*На охоте. В центре Наум Эйтингон и Валентина Эйтингон*

снималась в кино, играла в театре-студии и водила знакомство со знаменитыми ленинградскими актерами. «Валя, это кто тебе звонил?» – «Толубеев». – «Нет, серьезно, кто звонил?» – «Толубеев!» Она легко и органично входила и в круг ученых, последователей Лесгафта, и в театральный мир Ленинграда, и в «параллельный» реальности мир кино. Что было в ней, Вале Михеевой, такого, что зрелые, известные люди дружески с ней общались, приходили в гости и звали к себе?

Родилась моя мама, Валентина Георгиевна Михеева, на станции Усть-Тальменка рядом с Барнаулом, в детстве проехала пол-Сибири – бабушка и ее второй муж работали бухгалтерами на строительстве Турксиба. Школу оканчивала в Барнауле. Мама росла в полной гармонии с мощной сибирской природой. Внешностью и характером она пошла в отца, Георгия Ивановича Михеева, человека, по-видимому, незаурядного, как теперь сказали бы – харизматичного: недаром сразу со школьной скамьи он был определен на руководящую работу. С бабушкой они расстались еще до войны; по непроверенным данным, в 1941 году он погиб под Москвой во главе конной части.

С детства мама была самостоятельна и решительна, в шесть лет сама поступила в школу, дома об этом целый месяц не знали. Очень много читала. Учителями в школе были в основном ссыльные петербуржцы, осевшие здесь еще с царских времен. Именно общение с ними внушило маме желание во что бы то ни стало уехать в Ленинград. Но когда она получила аттестат зрелости, уже шла война. Мама окончила курсы радистов, но на фронт девушек не взяли. Тогда она отправилась во Фрунзе, где находились в эвакуации ленинградские вузы, и поступила в ГИФО – Государственный институт физического образования имени



*Проба для кинофильма  
«Небесный тихоход»*

Лесгафта. Кроме мединститутской программы и физкультуры, институт нес в себе большую ценность – дух философии Лесгафта, учение о гармоническом совершенстве человека, что оказалось маме очень близким. После снятия блокады институт вернулся в Ленинград. Днем занимались, по ночам восстанавливали город, разгружали вагоны, носили шпалы... Мама еще и работала в институтской радиорубке. В ночь, когда объявили Победу, она включила радио на полную мощность, все высыпали во двор института – кто в чем, кричали «ура» и пели.

Денег не хватало, и мама пошла на Ленфильм сниматься в массовке. Ее сразу заметили и стали брать на эпизоды, однажды даже дали главную роль в игровом научно-популярном фильме о велосипедистке. Самым любимым для нее был фильм «Небесный тихоход», хотя

у нее там даже не было текста. На этих съемках она подружилась с Крючковым и Меркурьевым. Близко была знакома и с другими известными актерами – Кузнецовым, Окуневской... Маму звали в театральный институт без экзаменов. Папа представления не имел о круге ее общения – и вот она знакомит его со знаменитым в Ленинграде театральным артистом Борисом Смирновым, приводит в Мариинку в директорскую ложу...

Они были так заняты каждый своими делами, что целый год не могли выкроить время, чтобы оформить законный брак. Наконец однажды по пути в театр забежали в ЗАГС. Сразу их регистрировать не хотели, папе пришлось предъявить удостоверение.

Отец мамой восхищался. И дело не только в том, что она была хороша собой и могла, кажется, абсолютно все: плавание, лыжи, велосипед, мотоцикл (военный «Харлей»), парашют; была начитанна, обладала художественным вкусом – главное, было в ней врожденное достоинство, она была внутренне свободна, неустрашима и несгибаема в любых обстоятельствах. Позже в их жизни всё это очень пригодится, так же, как и мамина способность, – не раздумывая, бросаться на помощь и устанавливать справедливость.

Получив диплом, мама поступила в аспирантуру к профессору Крестовникову, писала диссертацию об истории института (нашла в архивах дату его основания). Одновременно заведовала заочным отделением, в ее обязанности, в частности, входило убеждать вчерашних фронтовиков сдавать задолженности по зачетам и экзаменам – получалось.



И тут развернулось «ленинградское дело». Всех сотрудников ленинградских органов госбезопасности разбросали по разным городам. Отцу достался Воронеж. Мама никак не могла оторваться от института, но через два месяца все бросила и приехала к папе. Им казалось, что скоро всё разрешится и они вернутся назад. Действительно, «ленинградское дело» закончилось, и вернулись все... кроме Владимира Эйтингона. Арестовали деда по делу о космополитизме. Отца уволили со службы, три месяца он сидел без работы. В марте 1952 года его взяли начальником отдела кадров на завод имени Ленина, в мае родилась я, и с этого времени целый год к нам домой почти каждый день приходил милиционер, вздыхал, пил чай. Мама к нему привыкла. Еще раньше, как только отца уволили, их переселили из отдельной в коммунальную квартиру; хотя это было не столь важно для моих родителей – оба они с детства переезжали с места на место, любое жилье было временным, никакими жизненными благами они не дорожили. (В Ленинграде они сами отдали большую и тихую квартиру своим приятелям, переехав в их неудобную и шумную – у тех были маленькие дети, а папа с мамой все равно дома бывали мало.) Оскорблял сам факт ареста деда, хотя ничего невероятного в случившемся не было: в московском доме, где тот жил, большая часть дверей была опечатана...

В мае 1953 года деда выпустили.

Отца вернули на службу, правда, в другой должности. Предложили занять отдельную квартиру, но отец сказал: «Давайте не будем спешить...»

Как в воду глядел.

Через полгода деда снова арестовали.

Папа опять пошел на завод, работал диспетчером. Но через три месяца и с завода уволили. Четыре месяца диспетчер на заводе якобы был не нужен.

На работу нигде не принимали. Разве что в маленькую ремонтную артель. Мама кипела негодованием: «Они ему предлагают чайники лудить!..»

Она взяла меня на руки и оправилась к первому секретарю обкома. Положила меня перед ним на стол: «Вот, забирайте! Мне негде с ней жить и нечем ее кормить». – «Вы что делаете?!» – «А вы?!»

В Москву позвонил не первый секретарь, а другой член обкома – Никольская. Отцу разрешили вернуться на завод. Началась уже не временная, а настоящая заводская жизнь. С диспетчерской должности он ушел в цех, осваивать реальное



Старший лейтенант  
В. Эйтингон



*Валентина Эйтингон  
с дочерью Еленой*

производство. Работал почти без выходных, по воскресеньям брал меня с собой.

На мамину работу водить меня было сложнее – она стала физруком на железной дороге и очень гордилась тем, что после смены проводницы прямо с вениками и ведрами бегут на физкультуру. Потом работала врачом по лечебной физкультуре в железнодорожной больнице – ставила на ноги приговоренных к полной неподвижности людей. Иногда по воскресеньям меня отводили к бабушке, Софье Павловне Михеевой, которая, по счастливому совпадению, переехала в Воронеж в конце 1940-х. К слову сказать, если бы не она и ее муж – Иван Павлович Толкачёв (дедушка Ваня), не знаю, как пережили бы родители самое трудное время. Дедушка и бабушка работали в Госбанке и, рискуя потерять должности, очень нам помогали.

Но завод я любила больше всего. Здесь я красила кисточкой станки в ярко-красный цвет, вместе со знакомым рабочим точила детали и, конечно, собирала красивую металлическую стружку (дома было полным-полно и деталей, и стружки); безрезультатно просилась покататься на подъемном кране. Папа был то в цехе, то в отгороженной толстым мутным стеклом инженерной. Там стоял в воздухе густой папиросный дым, столы были завалены чертежами, кучка инженеров и мастеров решали какие-то важные вопросы, спорили, хохотали.



*Производственное совещание*

Еще мы ходили на майские демонстрации – и это было в день моего рождения. Мы жили в заводском доме, его двор, как я теперь знаю, был неухоженным и бедным, но окружающие нас люди были дружелюбны и открыты, и мир был прочен. Для отца это было тогда самое лучшее: настоящее, нужное, продуктивное дело; чувство локтя, уважение заводских людей. Однажды на заводе был какой-то торжественный день, мама пошла вместе с отцом. К ней подошел кадровик, человек подозрительный и недоброжелательный, и обвиняющим тоном произнес: «А вы знаете, что на заводе культ Эйтингона?» Слово «культ» тогда было нехорошим. Мама смеялась и гордилась папой. Когда позже отец ушел в университет, меня несколько раз останавливали на улице незнакомые рабочие: «Девочка, ты Владимира Наумыча дочка? Ты ему передай, пусть возвращается, он нам на заводе нужен!»

А еще был футбол. Несколько лет со мной «на буксире» отец создавал областную футбольную команду и был председателем областной федерации футбола. На стадион он меня сначала носил, а потом водил лет до девяти, пока в меня, когда я во время тренировки одна-одинешенька сидела на трибуне, не попал мяч...



На Первомайской демонстрации



В. Н. Эйтингон с командой футболистов



Мы с папой часто ходили на переговорный пункт. Там надо было долго ждать приглашения в кабину, потом еще одного, и следующего – в Москве было много родственников. В тесной кабине стоял резиново-вагонный запах, папа, загораживая трубку ладонью, кричал – слышно было плохо. Я не знала, что речь идет о деде, не знала, где он, но чувствовала, что о чем бы ни говорили – о здоровье, о погоде, об успехах – за всем стоит что-то тяжелое.

Отец заочно учился в университете. Занимался по ночам. Иногда мы с ним ходили сдавать готовые работы в университет, вход был с улицы Пушкинской. Потом мне было странно осознавать, что это одно и то же здание – то мрачноватое снаружи и изнутри, в котором учился папа, и мое – приветливое и даже торжественное. Мама перешла на тренерскую работу в бассейн и стала не только учить детей плавать, но и спасать их от сколиоза, плохих компаний, подростковых драм. Отец занимал все более высокие должности на заводе. С нами стала жить бабушка. Вроде бы шла нормальная, как у всех, жизнь...

Но дед все еще был в тюрьме.

Наконец его выпустили. После папа рассказывал мне, как он почти нес деда, больного и исхудавшего до 45 килограммов после сделанной в тюрьме операции (оперировал приехавший из Москвы профессор Минц, но полностью выздороветь в тюремных условиях было невозможно). Когда я впервые увидела деда через несколько месяцев после освобождения, ему было уже значительно лучше. Я представляла себе его более суровым и строгим. Когда мне было лет восемь, он в письмах папе критиковал мой детский круг чтения и советовал сменить Дюма и Майна Рида на русскую классику (это были письма из Владимирской тюрьмы!).

Дед значил для папы неизмеримо много. Все годы он не только добивался его освобождения и реабилитации, но и своей работой, каждым своим действием подтверждал, утверждал честь своего отца.

На защиту папиной диссертации дед приехал вместе с Зоей Васильевной Зарубиной, папиной сводной сестрой. Он так волновался, что в зал не пошел, и мы с ним гуляли по улице до конца заседания. А жаль, потому что эта защита кандидатской диссертации стала событием, о котором писали не только в университетской многотиражке, но даже в областной «Коммуне».

### ОТЛИЧНАЯ ЗАЩИТА

Защиты кандидатских диссертаций в нашем университете стали довольно обычным явлением, вызывающим интерес только в узком кругу специалистов. Это и понятно. Наш университет уже давно стал своеобразной «кузницей кадров» высшей квалификации, в которых так нуждаются наши вузы, научно-исследовательские учреждения и предприятия. Но бывают защиты, о которых хочется сказать особо.

23 января в совете по общественным наукам нашего университета В. Н. Эйтингон успешно защитил диссертацию на тему «Сущность и совершенствование управления социалистическим промышленным предприятием» на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

Защита диссертации В. Н. Эйтингона заслуженно увенчала огромную работу, которую он проделал за последние годы. Работая директором НИЭИ ВГУ, В. Н. Эйтингон с 1964 года руководил и лично участвовал в исследованиях по проблемам совершенствования и автоматизации управления промышленным производством. Результаты работ успешно внедряются на ряде предприятий нашей страны.

Столь солидная научная и практическая подготовка позволила В. Н. Эйтингону создать труд, в котором глубоко раскрыта сущность управления социалистическим производством, определены основные тенденции и выработаны рекомендации по совершенствованию управления промышленным предприятием. Без сомнения, теоретические выводы и практические предложения автора являются значительным вкладом в развитие науки об управлении производством. По нашему мнению, работа В. Н. Эйтингона превосходит требования, предъявляемые к кандидатским диссертациям, и может послужить хорошей основой для дальнейшей успешной работы в избранном научном направлении.

Поздравляем В. Н. Эйтингона с успешной защитой и желаем ему больших творческих успехов!

С. ГУБАР,

кандидат экономических наук

«Воронежский университет». 26 января 1971 г.

## ПОСЛЕСЛОВИЕ К ДИССЕРТАЦИИ

Редкая неделя проходит в Воронеже без сообщений в печати о защите диссертаций на соискание ученых степеней. Только в январе было опубликовано около трех десятков таких сообщений. Недавно мне довелось присутствовать в Воронежском университете на защите диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. На этот раз именинником был директор научно-исследовательского экономического института ВГУ В. Н. Эйтингон. Тема его исследования «Сущность и совершенствование управления социалистическим промышленным предприятием».

Конференц-зал, где намечалось заседание, не смог вместить всех желающих послушать выступление В. Н. Эйтингона. Пришлось перейти в более вместительную аудиторию. И вот заняли свои места члены ученого совета, официальные оппоненты, сотрудники кафедр политической экономии вуза. А на скамьях, кроме товарищей соискателя по институту, я увидел аспирантов, студентов, представителей промышленных предприятий и городской общности.

Из сообщения ученого секретаря совета присутствующие узнали, что соискателю уже 46 лет. Он воспитанник Воронежского университета. Служил в

Советской Армии. Работал на воронежском заводе имени Ленина. Потом возглавил лабораторию экономики ВГУ, выросшую в научно-исследовательский институт.

Смелость некоторых суждений соискателя вызвала дискуссию. Но даже те, кто полемизировал с автором, в конечном счете признали его достижения, дали ему полезные советы на будущее.

Против ожидания слово брали люди, не имеющие прямого отношения к экономической науке. Кандидат философских наук, заведующий кафедрой научного коммунизма В. С. Рахманин заявил:

– Я вышел на эту трибуну и хочу сказать, что данная работа выходит за рамки экономической проблемы. В ней прослеживаются важные социологические аспекты. Красной нитью проходит мысль о том, что совершенствование управления производством немислимо без серьезной подготовки кадров, без создания благоприятного социального климата во всех звеньях предприятия.

Положительной стороной исследования явилось и то, что содержащиеся в нем выводы и рекомендации проверены опытом. Этот опыт в области перевода предприятий на новую систему планирования, внедрения научной организации труда, новых форм управления создавался на конкретных предприятиях.

И. МИХАЛЕВ

«Коммуна». 30 января 1971 г.

Папа так и жил – и в Воронеже, и в Москве. Часто ездил в столицу в командировки и виделся с родными. Дед получал крохотную солдатскую пенсию, еще работал в редакции, но часто болел – надо было помогать. Еще была «сложносо-ставная» дедовская семья – бабушка Оля, тетя Зоя и тетя Света, сестры деда Соня и Сима, дети из другой семьи Лёня и Муза. Папина мама, бабушка Аня, умерла, но оставалась сестра по матери Зоя...

В Москве был его исходный, родной мир.

Москва – это улицы, по которым он ходил в школу, водил за руку маленьких сестёр, шел вместе с вернувшимся (опять неизвестно откуда) отцом просто погулять или в гости; стадион, где он занимался легкой атлетикой (был чемпионом Московской области!); крыши, на которых дежурил в первые месяцы войны...

Воронеж вначале был ссылкой, потом – убежищем, но не таким, где прячутся, а таким, где строят жизнь.

Хотел ли он вернуться в Москву?..

Два или три раза папе предлагали работу – в министерстве, в Академии наук и, кажется, в МГУ; всякий раз он благодарил и сообщал собеседнику о том, что его отец был осужден и до сих пор не реабилитирован. Приглашавшие смущались и вежливо аннулировали приглашение.

В Воронеже отец мог делать гораздо больше, чем в Москве, и он делал. Всё, что мог.

Удача это или закономерность, но то, что судьба привела отца в университет, было правильно. Есть люди, которым удобнее, понятнее возделывать свою делянку, не глядя по сторонам, сосредоточившись на конкретных задачах одного дела и только. Отец принадлежал к другой категории – он видел каждое явление в системе, во взаимодействии

элементов этой системы, думал масштабно; он понимал единство прошлого, настоящего и будущего, единство разных областей знания и деятельности. Университет, в самом понятии которого лежит универсальность, всеобщность, на полвека стал его местом. Не просто местом работы – содержанием жизни.

Не могу представить себе отца, лишённого возможности работать. В любом состоянии, в любой ситуации, даже когда был очень болен или когда «отдыхал» в санатории имени Горького 12 дней в году – заваленный бумагами, поблизости от факультета, чтобы ездить на работу хотя бы через день. И так почти до девяноста лет. Не расслабляясь, без скидок на возраст.

Награды, благодарности, признание? Конечно, это важно и приятно. Отец мог гордиться собой, но никогда не занимался летописью своих достижений. Военные награды были священны, но даже 9 Мая ему было неловко их демонстрировать, и в тёплый день он норовил надеть плащ поверх пиджака со всеми орденами и медалями...

Он всегда осознавал, что носит – несёт! – фамилию своего отца и это ко многому обязывает. Но всё, что он делал, давало этой фамилии новый смысл, новое содержание.

Папины «три жизни» шли по неизменным законам достоинства, самоотдачи, осмысленного и результативного труда.

Это одна очень большая жизнь.



Отец и дочь. 2012 г.

---

## ВО ИМЯ ОТЦА И СЫНА\*

*(По архивному делу В. Н. Эйтингона)*

---

В канун Дня Победы, предварительно созвонившись, мы поехали к участнику Великой Отечественной войны профессору Владимиру Наумовичу Эйтингону, а попали – в оранжерею! Его кабинет (в то время кабинет заведующего кафедрой экономики труда и основ управления экономического факультета Воронежского государственного университета) весь был заполнен цветами. Они стояли на столе, на подоконнике, везде, куда только их можно было поставить или положить. Нет. Это был не юбилей, не день рождения (он родился в Москве 6 августа 1924 г.), а просто канун Дня Победы. Для меня все это было не удивительно. Поскольку знаком с Владимиром Наумовичем с 1977 г., когда впервые пришел в комитет ВЛКСМ ВГУ и увидел пожилого человека (ему тогда шел шестой десяток), беседующего с молодежью. Это был комсомольский Вожак. Да-да. Именно с большой буквы. Он, как магнит, притягивал к себе молодежь. Какая же должна быть молодая душа, чтобы вот так понимать ребят и девчонок! Таким он и остался на всю жизнь. Потому шли и шли к нему сегодня поздравляющие с Днем Победы.

И, конечно же, разговор постоянно шел о Ее Величестве Победе. О том, что ей предшествовало. Помните, как в «Танго Победы»?

*Кружишься в танце ты,  
Бывший 10-й «а».  
Скоро твои мечты  
Перечеркнет война.*

---

\* Ранее опубликовано в сборнике: В. Г. Шамаев. Опаленные временем : по материалам архивных дел УФСБ России по Воронежской области. Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015.

Нет, он еще не успел стать десятиклассником. Весной 1941 г. окончил 9 классов школы № 170 Свердловского района города Москвы. Секретарь комитета ВЛКСМ школы (в комсомоле с 1939 г.).

А в июне началась война...

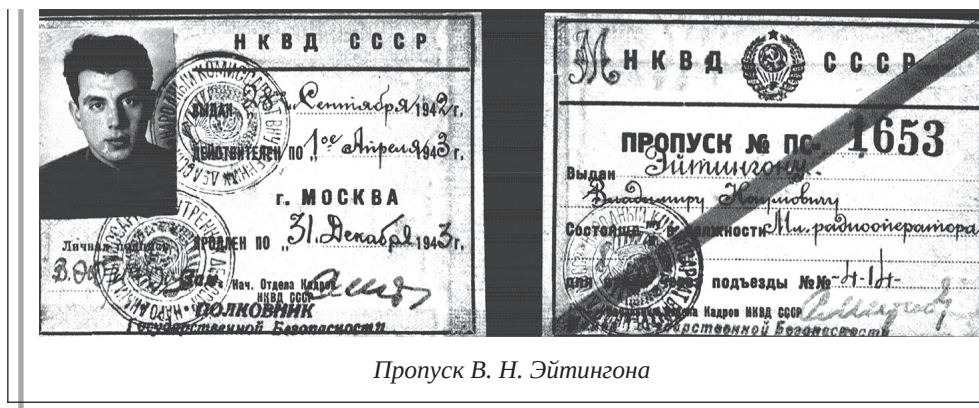
Через полмесяца после начала войны, 9 июля 1941 г., Владимир добровольно стал бойцом 2-го полка Отдельной мотострелковой бригады особого назначения (ОМСБОН), которая была сформирована в первые дни войны с Германией на московском стадионе «Динамо» Особой группой внешней разведки НКВД из разведчиков, спортсменов, студентов и членов иностранных компартий. В ОМСБОН брали только добровольцев, которые должны были пройти специальную подготовку для диверсионной работы в немецком тылу и выполнения



В. Н. Эйтингон

заданий особой важности. Бессменным «шефом» этой спецслужбы был Павел Судоплатов, а его заместителем – Наум Исаакович Эйтингон, «генерал особого назначения». В 1942 г. бригада вошла в состав 4-го управления наркомата внутренних дел. Боевой путь этой бригады, как отмечалось в статье «Генерал особого назначения» (Независимое военное обозрение. 2000. № 3), овеян славой и достаточно хорошо изучен. Нечто подобное, но меньшее по размаху операций и более скромное по качеству боевой подготовки, имелось у наших союзников: Управление специальных операций в Великобритании и Управление стратегических служб в США. Известны и немецкие диверсанты (Отто Скорцени), но на Восточном фронте их роль была не слишком заметна.

В годы Великой Отечественной войны 4-е управление НКВД – НКГБ являлось центральным звеном разведывательно-диверсионной работы против Германии и ее союзников, в том числе на оккупированных фашистами территориях в Европе, на Ближнем Востоке; было центром поддержки партизанского движения, провело около 80 радиоигр стратегического характера с абвером и гестапо с целью дезинформации противника. Операции «Монастырь» и «Березино» стали классикой, включенной во все учебники по разведке. Примечательно, что из всех советских разведчиков лишь двое были награждены орденом Суворова, который вручался военачальникам за полководческие заслуги. Этой чести удостоились комиссары госбезопасности П. Судоплатов и Н. Эйтингон, получившие генеральские звания в июле 1945 г.



Пропуск В. Н. Эйтингона

Наум Исаакович Эйтингон, имея все возможности «прикрыть» сына, помог ему войти в самое пекло, в самую особую бригаду.

Владимир Наумович как-то сказал: «Я всю жизнь учусь». 20 августа 1941 г. он был направлен бригадой в МВТУ им. Менжинского войск НКВД СССР для обучения радиоделу.

В октябре 1941 г. – вновь в бригаде особого назначения.

А 13 апреля 1942 г. он в радиоконтрразведке 2-го спецотдела НКВД СССР на должности младшего радиооператора.

Радиооператором – без приставки «младший» – стал после выполнения задания на Западном фронте (в боях за Великие Луки).

**– А радиостанции были громоздкие?**

– Очень! (Смеется). Передатчик помещался в коробке из-под папирос «Казбек», а приемник – в кармане гимнастерки. Партизанская радиостанция «Белка» умещалась вместе с аккумуляторами в маленьком чемоданчике (такие называли «балеткой») или в сумке противогаза.

**– А дальность связи?**

– 500 километров. «Белка», кстати, не так давно демонстрировалась в Политехническом музее в Москве.

И вновь учеба. На этот раз в Горьковской межкраевой школе НКГБ СССР, по окончании которой получил звание младшего лейтенанта государственной безопасности. В выпускной характеристике есть такие строки: «...Всесторонне развит. Политический и культурный уровень высокий. Обладает отличной памятью. Учился по всем дисциплинам на отлично. В оперативной обстановке ориентируется быстро, сметлив и находчив. Решения по агентурно-оперативным задачам принимает быстро, правильно и глубоко продуманно».



Со второго декабря 1943 г. Владимир Эйтингон проходил службу в блокадном Ленинграде на должностях оперуполномоченного, затем старшего «опера», заместителя начальника отделения. Здесь ему вручили медаль «За оборону Москвы» и орден Красной Звезды. И все это в двадцать мальчишеских лет!

**– Можно представить, с какой гордостью Вы их тогда носили!**

– К моему сожалению, я такой возможности не имел. В силу специфики оперативно-разыскной и контрразведывательной работы я должен был ходить в гражданской одежде, прилично одетым, без малейшего намека на службу. По молодости лет довелось вести и личную разведку. Какая уж тут форма!

Однажды в Ленинграде встретился со своей школьной учительницей, директором московской школы № 170: «Володя, что ты здесь делаешь, почему не на фронте, как все наши мальчишки?» – «Вот так получилось, Любовь Матвеевна...»

Я-то был как раз «при деле», да что сказать? Показалось, что ей за меня стыдно.

После войны, надев форму с золотыми погонами и наградами, приехав в Москву, я первым делом поспешил в родную школу, чтобы ни мне, ни моей учительнице не было стыдно.

**– А со своими товарищами по школе Вы там встретились?**

– Да. Меня пригласили к себе мои друзья-молодожены. Дома мне дали с собой бутылку коньяку. Пришел к ребятам. Пришла и еще пара однокашников, вернувшихся по ранению. Стали заваривать желудевый кофе. Кружками служили банки из-под тушенки с припаянными к ним ручками. Попробовали пить кофе с коньяком. (Слышали и читали в романах, что так делают.) А потом мы, фронтовики, решили выпить коньячку без всего и пришли к выводу, что без желудевого кофе коньяк вкуснее.

Но всё это будет после войны. А пока шла война – работал, работал, работал.

Победу встретил в оперативной группе Ленинградского фронта в латышской Курземе (Курляндия).

Изнурительная, фактически круглосуточная работа не прекратилась и с окончанием войны. В служебной характеристике, датированной маем 1947 г., отмечается: «...В начале 1946 г. Эйтингон Владимир Наумович был назначен на должность заместителя начальника отделения 2-го отдела УНКВД. Ввиду отсутствия в указанном отделении начальника, Эйтингон В. Н. фактически исполнял обязанности последнего.

Эйтингон Владимир Наумович способный и грамотный оперативный работник. Имеет хорошую общеобразовательную и политическую подготовку, успеш-

но осваивает агентурно-оперативную и повышает свою квалификацию по линии контрразведывательной работы.

В работе энергичен, проявляет личную инициативу и организаторские способности. Ходатайствуем о назначении лейтенанта Эйтингона В. Н. на должность начальника отделения».

В заключении управления кадров МГБ СССР написано:

«С ходатайством УМГБ Ленинградской области об утверждении лейтенанта Эйтингона В. Н. в должности начальника отделения согласиться».

Повышение в должности – это новый объем работы. В личном деле – множество приказов о вынесении благодарностей, вручении денежных премий. В августе 1948 г. приказом министра он был награжден именными часами «За успешное выполнение оперативных заданий МГБ СССР». 12 октября 1948 г. Владимиру Наумовичу было присвоено звание старшего лейтенанта.

**– Владимир Наумович, может быть, хотя бы об одном деле расскажете?**

– Всего не расскажешь. Да и годы спустя не обо всем можно говорить. Ну, пожалуй, два небольших примера о ликвидации резидентур.

Первая, абверовская, но оставленная «на будущее» при отступлении немцев. Резидент, который раньше руководил полицией в одном из Псковских сёл, ушел с немцами на запад. Он попал ко мне первым, а уж за ним последовали агенты. (По преимуществу также сотрудничавшие с немцами в годы войны.) Казалось бы, ну какое «будущее» ожидало такую резидентуру? Но ответ легко найти в практике геленовской разведки.

Другую резидентуру мы разоблачили в Ленинграде. Она была сформирована нашими бывшими союзниками и транспортирована в потоке репатриантов. Любопытен ее глава. Молодой, неплохо образованный человек, послуживший вначале немцам, потом на одной из не очень дружелюбно вещавших с европейской территории радиостанций. Обустраивавшись в Ленинграде, он связался со своими агентами; начался «инкубационный период», подготовка к активным действиям. Однако резидент попал в поле нашего зрения. Понаблюдали, оценили оперативные возможности. Решили, что такая его активность нам ни к чему.

Случались и непрофильные дела. Еще в войну как-то нас вызвали к начальнику управления и дали весьма странное для чекистов задание: сотрудникам госбезопасности было приказано в двухнедельный срок покончить в городе с бандитизмом. При этом было запрещено контактировать с сотрудниками милиции, получать у них и сообщать им какую-либо информацию. И всё под завесой строжайшей секретности.

Начали с рейдов и зачисток значных мест, задержали часть подозрительных лиц – появились источники информации, пошла оперативная разработка. В итоге к концу второй недели операцию завершили. Среди примерно 150 арестованных было несколько сотрудников милиции. Вот тогда стала понятна особая секретность операции и живучесть бандитских групп.

В июне 1949 г. начальник Управления МГБ Ленинградской области генерал-лейтенант Н. Д. Горлинский утвердил заключение о зачислении старшего лейтенанта В. Н. Эйтингона в резерв на выдвижение. «Работая начальником отделения 2-го отдела УМГБ по Ленинградской области, – отмечалось в заключении, – старший лейтенант Эйтингон Владимир Наумович показал себя квалифицированным оперативным работником, приобретшим значительный опыт в контрразведывательной работе. Серьезно и умело руководит агентурой. Самостоятельно провел ряд серьезных агентурных комбинаций, давших положительный оперативный результат. Под его непосредственным руководством отделением проделана значительная работа по разоблачению агентов иностранных разведывательных органов. Отделением был успешно осуществлен ряд мероприятий по выводу некоторых агентов в контрразведывательных целях за кордон».

23 октября 1950 г. Владимир Наумович был назначен на должность начальника отделения 2-го отдела УМГБ Воронежской области.

А ровно через год, вскоре после представления к очередному воинскому званию – капитан, 20 октября 1951 г. он написал рапорт на имя заместителя начальника УМГБ по Воронежской области полковника Литкенса, в котором сообщал о том, что его отец Эйтингон Н. И. арестован. В трудную минуту Владимир Наумович Эйтингон не отказался от арестованного отца, как, порой, тогда делали, а, честно доложив рапортом о его аресте, заявил: «Причины ареста отца мне не известны, я за ним никаких преступлений не знаю».

[illegible]

Рапорт В. Н. Эйтингона  
на имя начальника УМГБ по Воронежской  
области С. Е. Литкенца



Н. И. Эйтингон

Эйтингон Наум Исаакович (псевдонимы Котов Леонид Александрович, Леонид Наумов) (1899–1981). Руководящий работник советских органов государственной безопасности, советский разведчик. Родился в белорусском городе Шклове близ Гомеля в бедной еврейской семье (однако в Европе у Эйтингонов были весьма состоятельные родственники). С 1918 г. в Красной армии. С 1919 г. – сотрудник Гомельской ЧК (в том же году, девятнадцатилетним, он был назначен заместителем председателя Гомельской ЧК, принимал самое активное участие в подавлении восстания белогвардейских офицеров в Гомеле). Член РКП(б) с 1920 г. По рекомендации Ф. Э. Дзержинского был послан руководителем ЧК в Башкирию. Там в бою с бандитами был ранен в ногу. С 1921 г. – на учебе в Москве (Военная академия Генерального

штаба РККА). После окончания академии (1925) – на работе в Иностранном (разведывательном) отделе (ИНО) ОГПУ (командировка в Китай в качестве резидента). В Шанхае, Пекине, Харбине организовал ликвидацию Чжана Цзолия в 1928 г. Некоторое время был в Турции. Затем в 1930 г. был отозван в Москву, где до 1932 г. работал помощником Якова Серебрянского в управлении специальных операций, затем руководил секцией нелегальных операций ИНО ОГПУ. В 1936–1938 гг. – заместитель резидента в Испании, после побега резидента Александра Орлова (Фельдбина) назначен на эту должность. После разгрома республиканцев кликой Франко перебрался во Францию, где с трудом восстанавливал агентурные связи с рядом оставшихся сотрудников европейских резидентур. В 1940 г. руководил на месте операцией «Утка» по ликвидации Л. Д. Троцкого в Мексике. С июля 1941 г. – заместитель начальника особой группы НКГБ СССР. В это время был направлен в Турцию, где под именем Леонида Наумова готовил покушение на германского посла фон Папена. В 1942–1946 гг. работал заместителем начальника Четвертого управления НКВД – НКГБ СССР, обеспечивая руководство разведывательно-диверсионными группами в тылу германской армии. С 1946 г. – заместитель начальника службы ДР (диверсии и террор).

(Разведка и контрразведка в лицах. Энциклопедический словарь российских спецслужб. М., 2002).

22 октября 1951 г. заместитель министра государственной безопасности СССР генерал-полковник С. А. Гоглидзе по «ВЧ» дал указание заместителю начальника Управления МГБ по Воронежской области «поставить вопрос перед Москвой об увольнении старшего лейтенанта Эйтингона из органов в связи с арестом его отца». В тот же день в Москву было отправлено заключение об увольнении из органов МГБ старшего лейтенанта Эйтингона В. Н. Дав ему положительную характеристику, УМГБ по Воронежской области в выводах напишет: «Начальника 1-го отделения 2-го отдела УМГБ Воронежской области старшего лейтенанта Эйтингона Владимира Наумовича из органов МГБ уволить за невозможностью дальнейшего использования с передачей на учет Военного министерства, о чем возбудить ходатайство перед Управлением кадров МГБ СССР». Его перевели в резерв отдела кадров областного управления МГБ, а 6 ноября 1951 г. состоялся приказ по МГБ об увольнении.

**– Владимир Наумович, как Вы на это отреагировали, как перенесли?**

*– Естественно, очень тяжело. Это была трагедия. Что делает молодой офицер, получив при увольнении деньги? Я купил супруге очень хороший и тогда дорогой радиоприемник «Балтика». А остальные... Пропил.*

Прослужил всю войну и послевоенные годы на контрразведывательной и оперативной работе. А тут вдруг выбросили. Изменить что-то было не в его силах. Надо было думать о другом. Работать, приобретать специальность. Нужно было начинать новую жизнь. Предлагали работать в артели «Металлист», за гостиницей «Бристоль», но он отказался. Пошел на завод имени Ленина. Как офицера и чекиста его взяли начальником отдела кадров. Не всем это понравилось. Начальники цехов говорили: «До него всё было спокойно. Куда он всё время лезет?» Да и сам хотел на производство. Вот и перешел в производственный отдел диспетчером.

«Хождение по мукам» продолжалось до 20 марта 1953 г., когда после смерти И. В. Сталина отца, Н. И. Эйтингона, освободили из тюрьмы. При освобождении опального генерала пригласил заместитель министра Богдан Захарович Кобулов и сказал: «Ты прости нас, Леонид, так вышло...» – «Ну что ж. Когда-то со мной должно это было случиться, – с присущим ему юмором ответил Наум Исаакович. – Правда, никогда не мог предположить, что это произойдет в России. Где только ни бывал, а арестовали дома».

Через несколько дней Владимира Наумовича пригласили в областное Управление внутренних дел: «Извините, но должности начальника отделения у нас нет. Придется идти на должность старшего оперуполномоченного». «Да бог с Вами! Вы хоть очередное звание присвойте!»

29 мая 1953 г. Управление кадров МВД СССР издало распоряжение о восстановлении на службе старшего лейтенанта Эйтингона Владимира Наумовича в должности старшего оперуполномоченного 1-го отдела Управления МВД по Воронежской области. Другими словами, в свой отдел, но с понижением.

**– Владимир Наумович, до увольнения Вы были начальником отделения, старшим лейтенантом, а в подчинении были капитаны, майоры и подполковники. Восстановили в свой отдел с понижением. В подчинение к подчиненным. Дискомфорта не ощущали?**

– Нет! За время войны я приобрел достаточный опыт, поднаторел в работе, и никаких проблем во взаимоотношениях ни в Ленинграде, ни в Воронеже не возникало. Я получил три звания за пять лет. Да и не мог я за 5–6 лет вырасти в звании выше. Формально, может быть, кому-то было и неудобно, но я так понимаю, что дело заключается в том, чтобы найти суть вещей, понять. Я не испытывал трудностей. Ведь в войну и старшие лейтенанты командовали батальонами, а это были времена, которые унаследовали войну. Ребятам было сложнее. Я их называл по имени, а они меня по-прежнему по имени-отчеству. Отношения были нормальные, рабочие.

Да и звания на нашей одежде не заметны. Мы надевали форму только на дежурство. Лучшие, чтобы никто не знал о твоих званиях. Помню, у меня случай был в Ленинграде. Я сижу с дамой в филармонии, а впереди – начальник секретариата нашего управления с женой. В перерыв, увидев меня, направляется ко мне. Я, что мог, вложил в глаза, всю матерную ругань, и он сообразил, прошел мимо. А с назначением на должность старшего опера к очередному званию меня представили, но...

21 августа 1953 г. Эйтингона-старшего вновь арестовали, на этот раз по делу Л. П. Берии. А 25 сентября Владимира Наумовича уволили в запас Министерства обороны СССР «за невозможностью дальнейшего использования».

Вернулся на завод. Поставили главным диспетчером. И вновь начались хождения по мукам...

– Меня когда уволили, то из квартиры постановлением прокуратуры выгнали. Я жил в доме напротив университета. Дом ведомственный. Долго не поддавался. Дочка только родилась. Утром пришел милиционер меня выселять. Говорю ему: «Знаешь, я спешу на работу. Дома никого нет. Жена в роддоме. На ключи и выноси всё во двор». – «Да Вы что, товарищ начальник!» – «А ты что?!»

В общем, управление нажало на директора, и тот дал мне комнату.



– **Как семья на всё это реагировала?**

– У меня героическая жена была и теща – молодец. Они мне в жизни никогда не предъявляли никаких претензий. Хотя претерпели со мной достаточно много. После увольнения, на заводе, я стал получать раза в четыре меньше. Жена не могла работать – дочка только родилась. Жил на 78 рублей. Чтобы хоть как-то выживать с семьей – продавал оставшиеся от «прошлой жизни» то отрез на шинель, то сапоги пижонские, с высоким задником, то отрез на форму – мы же ее не носили. Когда стал начальником цеха, стало чуть полегче. То премия за новую технику, то за то, то за другое. Теща помогала. Мать иногда свою пенсию переводила. Выгнали в 28 лет. Пришлось начать жизнь сначала, когда она уже была построена. Конечно, это не просто. Осенью 1953 г. и с завода выгоняли.

– **На этот-то раз за что?**

– На партактиве зачитали письмо ЦК. Там говорилось, что Берия выпустил из-под ареста «контрреволюционеров». В том числе упоминалась фамилия моего отца, «известного контрреволюционера Эйтингона Н. И.». Один из заведующих отделом обкома говорит директору: «Ты слышал?» – «Слышал». – «Ну, принимай меры». Тот принял. Вызвали меня к директору и сказали, что должность сокращается. Я иду в партком. С учета сниматься. Там говорят – претензий нет, ты остаешься в парторганизации. Больше двух месяцев ходил без работы. Опять продавал кое-что. Пришел в обком и говорю: «Я коммунист. Мне никаких претензий не предъявлено. Секретов на заводе особенных нет. За что меня уволили-то?» А пришел я в телогрейке. Заведующий промышленным отделом говорит, мол у нас коммунисты и дворниками работают. «Дайте работу, пойду и дворником работать». В ответ: «Занимайтесь своими делами сами». А никто меня не берет нигде. По двум причинам: во-первых, потому что я чекист, а во-вторых, потому что я вроде как замаранный. Тогда моя жена взяла дочку – ей, наверное, было года полтора – завернула ее в одеяло, зашла в обком и говорит: «Что вы над нами издеваетесь! Вам дочку оставить? Ее кормить надо». Она у меня женщина была решительная. Назавтра мне говорят: «Иди в горком партии». Прихожу. 1-й меня не принимает. Принявшая 2-й секретарь В. Д. Никольская говорит: «Идите на завод. На старое место». Прихожу. Секретарша к директору не пускает: «Узнаю сначала, можно ли к нему». Говорю ему, что пришел работать. Тот говорит, что мест нет.

– Тогда позвони Никольской.

Через минуту выходит.

– Слышь, Эйтингон, всё валится, иди быстрее работай.

– Как же, ведь должности у тебя нет?!



Стал работать главным диспетчером. Потом начальником производственно-диспетчерского бюро ПДБ, потом начальником цеха. В силу своего характера полагал, что не хватает знаний. Поступил на заочное отделение географического факультета ВГУ, на отделение экономической географии. Учеба нравилась: она помогала работе, а работа помогала учебе. Как свидетельство этого – отличная защита дипломного проекта на тему «Воронежский машиностроительный завод». Неудивительно, ведь на заводе работал дольше, чем учился в университете. Практика, подкрепленная наукой, или наука на базе практики – это то, что дает уверенность в себе.

В 1959 г. окончил университет почти довольный результатом: в приложении к диплому в основном отличные и хорошие оценки. Назначили начальником производства. На заводе долго работал, лет 12. Управление производством начал изучать еще там, точнее оперативное управление процессами производства.

А потом его пригласили в университет, и он пошел туда.

– Когда пригласили в университет, сказали: «Мы открываем лабораторию исследовательскую». Научное подразделение было совершенно новое, понадобились грамотные сотрудники. Пригласили заведовать отделом в этой лаборатории. С завода отпускать не хотели (найдите-ка такой завод, где есть аспирант-заочник), но председатель совнархоза сказал, что им нужны в лаборатории знающие люди (да обком партии прозрачно намекнул на важность решаемых задач и тесноту завода для будущего ученого). Я стал, как полагается, заполнять анкету (это был 1964 г.). Все испугались. Пошли к ректору. А ректором был Борис Иванович Михантьев. Он химик. И мой дядька был химик. Очень известный в то время. Михантьев сказал: «Да знаю я эту семью. Очень порядочные люди».

Но вопрос об отце время от времени возникал.

Приглашали в Москву, в солидные исследовательские организации. Но после слов: «Могу рассказать о себе следующее...», – интерес ко мне пропадал.

Старшую мою сестру тоже выгнали с работы. Ей также пришлось начинать жизнь заново. Тетку мою арестовывали, которая врачом была, искали ее участие в отцовских делах. Дядю, военного ученого-химика, тоже выгнали. Крупнейший вооруженец был.

– **Владимир Наумович, не приходилось ли Вам на гражданке встречаться с прошлым, связанным с прежней оперативной работой?**

– В Воронеже я занимался иностранными разведчиками, в том числе завербованными агентами. Уже после увольнения, когда работал на заводе имени Ленина, меня вызвали в Управление: «“Такой-то” подал заявле-

ние на реабилитацию. Мы опросили Вашего бывшего заместителя, он ничего не помнит, в том числе не помнит и о документальных доказательствах». – «Документы, подтверждающие сотрудничество “такого-то” с немцами, были в особой папке, в деле-формуляре, потом в следственном деле, – отвечаю. – И никаких оснований для реабилитации у него нет. Документы были добыты оперативным путем, и они подлинные».

– **Откуда Вы все помните?**

– Я занимался этим профессионально. Кстати сказать, это был один из агентов резидента, о котором я говорил выше. На этом все ходатайства «такого-то» о реабилитации закончились.

Выхожу от следователя, а навстречу – заместитель начальника управления, с которым мы вместе работали еще в Ленинграде.

– Ты что здесь делаешь?

– Да вот вызывали на допрос!

Три месяца работы в архивно-регистрационном подразделении УФСБ по Воронежской области, постоянная помощь Михаила Ивановича Удовиченко, сотрудников отдела регистрации архивных фондов, встречи с Владимиром Наумовичем. Четверть года перед днем рождения чекиста Эйтингона-младшего. Порой казалось, что знаю о нем всё и что совсем ничего. Его жизнь во всех ее проявлениях связана с именем отца, резидента резидентов. Ведь даже посмертная реабилитация Наума Исааковича – заслуга его сына.

– **Владимир Наумович, а как Вы восприняли весть о реабилитации отца?**

– Я сам активно занимался этим фактически с того момента, как его осудили. Следствие шло 4 года, с 21 августа 1953 г. по 6 марта 1957 г. Писали мы безостановочно на все съезды партии и в прочие инстанции. Я направлял письма в военную коллегия Верховного Суда, в Главную военную прокуратуру...

Вскоре после назначения в декабре 1958 г. на пост председателя КГБ А. Н. Шелепин направил в Комитет партийного контроля справку, положительно характеризовавшую Н. И. Эйтингона и П. А. Судоплатова. В ней отмечалось, что КГБ «не располагает никакими компрометирующими материалами против Судоплатова и Эйтингона, свидетельствующими о том, что они были причастны к преступлениям, совершенным группой Берии».

В те годы в КПК работал К. – следователь по особо важным делам Комитета партийного контроля, изучавший следственные и рабочие дела Эйтингона и Судоплатова с 1960 г.

Какой-то импульс придало и освобождение Рамона Меркадера. Непосредственный исполнитель акции ликвидации Троцкого был выпущен из мексиканской тюрьмы в августе 1960 г. По прибытии в Москву был принят председателем КГБ А. Н. Шелепиным, который вручил ему Звезду Героя Советского Союза. С ходатайствами об освобождении из тюрьмы Н. И. Эйтингона и П. А. Судоплатова выступили Долорес Ибаррури и руководитель австрийской коммунистической партии.

Владимир Наумович вспоминал:

*– К нему очень хорошо относились люди и твердо понимали, что он невиновен. Когда я приезжал в тюрьму, нам разрешали передачи по-разному – когда раз в полгода, когда раз в квартал: одежду, продукты питания. Однажды нам запретили передать ему хорошие лезвия для бритвы.*

*– Но он же не может топором бриться!*

*Порекомендовали обратиться к начальнику Владимирского централа.*

*– Я передам вашему отцу бритвы, – сказал тот. – Он ситуационный преступник.*

*Когда рассказал об этом отцу, тот рассмеялся: «Попробовал бы не передать. Я же к праздникам ему доклады пишу».*

*А в тюрьму за 12 лет мы наездились. Хорошо хоть то, что она недалеко от Москвы. Первый раз нам дали свидание сразу после суда военного трибунала в Лефортово. Где он сидел до этого – не знаю, думаю, в Бутырке. Мы же профессионалы. Видели, что его привезли в машине «фрукты-овощи» и в ней же увезли. Мы ему помахали рукой, он – нам.*

*Там на суде он сказал: «Вы судите меня как человека Берии. Но я – не его человек. Если я чей-то человек, то – Дзержинского. Но я и не его человек. Я человек партии и страны. Моя жизнь не стоит государственных секретов, к которым я имел отношение».*

Судоплатов позже напишет, что они с Эйтингоном высоко ценили ту моральную поддержку, которую им оказывал начальник Владимирской тюрьмы Хачикян. Именно он переправлял на волю копии их заявлений в ЦК о реабилитации, которые ветераны разведки и партизанского движения использовали в своих обращениях к XXIII съезду партии для их защиты.

**– В тюрьме он ведь тоже много писал?**

*– Да, писал, но не мемуары. И я помогал ему писать. К нему приезжали за советом в тюрьму по оперативным вопросам. Приехал мой бывший подчиненный по Ленинграду. И говорит отцу, что он ему в определенном смысле внук. «Да? Я такого что-то не знаю». – «Я у вашего сына служил в подчинении».*

Он никому не отказывал в консультациях. Много писал сам по конкретным событиям как аналитик, восстанавливая предысторию и показывая перспективы. Отец и Судоплатов написали Н. С. Хрущеву письмо, в котором содержались оперативные предложения о создании, в противовес созданным Кеннеди «зеленым беретам», своих спецподразделений. Эта инициатива привела к рождению спецназа КГБ, с легкой руки журналистов названного «Альфой».

П. А. Судоплатов вспоминал: «В декабре 1963 г. Военная коллегия Верховного Суда определила, что срок лишения свободы Эйтингона должен включать полтора года, проведенные им в тюрьме еще до смерти Сталина. Незадолго до этого Эйтингон чуть не умер от опухоли в кишечнике. Добились разрешения, чтобы в больницу пустили известного хирурга – онколога Минца. Он и спас Эйтингона. Перед операцией Эйтингон написал письмо Хрущеву – это было его прощальное письмо партии. Спустя 30 лет Волкогонов найдет это письмо в архиве».

**– Владимир Наумович, в 1964 г. Ваш отец вышел из тюрьмы. Как встретила его столица?**

– Когда он приехал домой, в Москве ему жить не разрешили. Выгнали за 100-й километр. Моя тетка тогда лечила одного высокопоставленного пациента и организовала отцу встречу с Горкиным. Тот сказал: «Передо мной Ваше дело. Против Вас там ничего нет, но ничего не могу для Вас сделать, кроме прописки».

– А мне больше ничего и не надо!

После освобождения из тюрьмы отец часто болел, и по просьбе Комитета партийного контроля КГБ направил его в комитетский госпиталь. Аумирал он в Кремлевке, в Филях, еще не будучи реабилитированным.

Когда он в 1964 г. вышел из тюрьмы, мы действовали по поводу реабилитации совместно, а когда он умер в 1981 г., я продолжил дальше действовать. Держал связь с П. А. Судоплатовым.

В 1971 г. Г. С. Климов мне сказал: «КПК написал справку о том, что Судоплатов и Эйтингон ни в чем не виновны. Но эта справка спутешествовала наверх и вернулась ни с чем. Хотя была подписана Пельше».

Потом в 1977 г. Климов мне сказал: «Видишь сейф, он забит бумагами по твоему отцу. Никакой он не враг, а солдат и разведчик».

**– Кому это было выгодно?**

– Наверно, «разоблачителям». Мне однажды сказали: «Пока Руденко здесь, можешь не ходить...» Шли обычные политические разборки. И признаться, что осудили несправедливо, эти люди просто не могли. Когда отцу где-то за неделю до войны вручали орден Ленина, М. И. Ка-

линин сказал: «ЦК никогда не забудет ни вас, ни ваших детей, ни ваших внуков». Но надолго их не хватило. Это молох такой. Смолол многих.

– **А знали ли «наверху» о деятельности отца?**

– Да. КГБ и лично Ю. В. Андропов дали положительное заключение. Отец в 1975 г. написал письмо лично Ю. В. Андропову. Вот это письмо:

Члену политбюро ЦК КПСС,  
Председателю КГБ при СМ СССР  
товарищу Ю. В. Андропову

Уважаемый товарищ!

К Вам обращается бывший работник органов государственной безопасности и бывший член КПСС с 1919 г. Эйтингон Н. И. со следующей просьбой.

В начале 1920 г. я по решению Гомельского губернского комитета РКП(б) был направлен для работы в Особый отдел Гомельского укрепленного района, вскоре, в том же году, я был утвержден начальником секретно-оперативного отдела и заместителем председателя Гомельской губернской чрезвычайной комиссии (Губ. ЧК). В 1922 г. я был переведен на работу в центральный аппарат в Москву, где работал на ответственной оперативной работе в ВЧК, ОГПУ, НКВД, НКГБ, МГБ непрерывно до 1953 г.

С 1925 г. почти до самого начала Отечественной войны я работал нелегально за рубежом в качестве резидента ИНО и вел разведывательную и активную работу в ряде стран Европы, Дальнего Востока, Ближнего Востока и в Латинской Америке. За это время не было почти ни одной крупной акции чекистских органов за границей, в которой я бы не принимал того или иного участия, будь то в качестве организатора и исполнителя или консультанта и помощника, в частности в 1938 г. по указанию Центра я выезжал из Испании, где в то время работал, во Францию, чтобы обеспечить безопасность отъезда в СССР после блестящего личного выполнения задания тов. Судоплатова П. А., а также некоторых других работников, по аналогичным делам.

С начала войны я находился в центральном аппарате в качестве заместителя начальника Особой группы 1-го и 4-го управлений по организации и ведению диверсий и разведки в тылу противника и на временно оккупированной немцами территории Советского Союза. По окончании войны был заместителем начальника Отдела «С» и Специальной службы.

В 1925 г., перед отъездом на работу в Китай (это был мой первый выезд за кордон) я вместе с бывшим в то время начальником Иностранного отдела ОГПУ тов. Трилиссером были на приеме у тов. Дзержинского. После того как он коротко объяснил обстановку в Китае, указал, на что следует обратить особое внимание, он сказал: «Делайте всё, что полезно революции». И я следовал всю свою жизнь этому напутствию и делал всегда то, что считал полезным и нужным

Советской власти и партии. Я всегда считал и считаю, что работник органов государственной безопасности (чекист) должен всегда и во всём быть беззаветно предан партии, ее Центральному комитету, беспощадно бороться с внутренними и внешними врагами, защищать и оберегать руководителей партии и ее представителей. Я всё время в своей работе придерживался этого, никогда ничего против партии не предпринимал и не помышлял, был ей всегда предан и остаюсь ей преданным до последнего моего вздоха. Это не просто слова – своей практической деятельностью я неоднократно это подтверждал.

И легко себе представить, каким нелепым и диким, и непонятным явился для меня мой арест и обвинение меня по ст. 58-1 «б».

Всё мое дело сфабриковано бывшими работниками МВД СССР... Все «специалисты» по фальсификации. Действовали они по старинному методу иезуитов, т.е. выдумать и нагромоздить массу тяжелых и тяжких подозрений с тем, чтобы парализовать судей, которым трудно во всем этом разобраться и бо-язно все эти обвинения, несмотря на их нелепость, отменить и прекратить дело.

Ни во время предварительного следствия, которое длилось четыре года, ни во время суда, так же как и в настоящее время, я ни в чем себя виновным перед Советской Родиной и партией не признавал и не признаю. Тем не менее меня приговорили к 12 годам тюрьмы, которые я провел во Владимирском центральном.

Через некоторое время, после моего освобождения из тюрьмы, по моей просьбе я был принят председателем Военной коллегии Верховного Суда СССР по поводу моего ходатайства в отношении пересмотра моего дела и реабилитации, а также моей просьбы о досрочном освобождении тов. Судоплатова П. А., который тяжело переносил тюремное заключение в связи с тяжким заболеванием

сердца (инфаркт). Кстати, и сейчас он тоже никак не может отделаться от пагубных для его здоровья последствий тюремного заключения. Председатель Военной коллегии, когда я зашел к нему вместе с заведующим его приемной, сказал мне, указывая на дела, лежащие у него на столе: «Вот Ваше и Судоплатова дела. Я сегодня внимательно их просмотрел. В них ничего нет. Но к сожалению, я ничего для вас сделать не могу. Мы вас осудили, но изменить приговор или его отменить не можем. Обратитесь к пленуму Верховного Суда СССР. Только он вправе это сделать».

Я привел этот пример, чтобы показать характер тех «преступлений», которые содержатся в наших делах.

Я обращаюсь к Вам с просьбой, во-первых, как к члену Политбюро ЦК КПСС, т.е. той партии, в которой я состоял с 1919 г. и вместе с ней пережил самые тяжелые времена для нашей страны, вместе с ней боролся и защищал от врагов внутренних и



Н. И. Эйтингон  
в годы заключения



внешних завоевания Октябрьской революции. Во-вторых, как к руководителю чекистских органов, в которых я проработал всю свою жизнь. Я прошу меня извинить, что я вынужден Вас беспокоить своими просьбами. Я очень прошу Вас помочь мне, чтобы как можно скорей разобрались с моим делом о реабилитации и восстановлении в партии, а дело это находится в Комитете партийного контроля при ЦК КПСС, и, если найдете возможным, помочь мне в восстановлении в члены партии. Мне уже 76 лет. Жить, как видно, осталось очень мало. И хотелось бы с пользой прожить оставшееся время с тем, чтобы посылить помочь партии в строительстве коммунистического общества, а не влачить жалкое существование.

– И КГБ, и КПК, владея обстановкой, давали положительное заключение, отмечали, что достоин реабилитации, но всё было остановлено на самом верху. Дошло до Л. И. Брежнева и вернулось обратно. Отец был прав, когда однажды сказал Судоплатову: «Закон и борьба за власть несовместимы».

Я ездил в Белоруссию. Там жил Герой Советского Союза, Герой Социалистического Труда Кирилл Прокофьевич Орловский. Он старый разведчик и подпольщик. Работал в панской Польше, потом в Испании. Командир партизанского отряда, потом бригады. В 1944 г. остался без рук. Член ЦК, депутат Верховного Совета. Он очень хорошо знал отца и взялся ходатайствовать за него, но помощник Хрущева Шевченко сказал: «Чтоб ты больше не заикался на эту тему».

В 1966 г. в Музее Революции была юбилейная выставка, посвященная 30-летию испанской войны. Отец не пошел, а послал меня. Там лежал большой альбом. Если мне не изменяет память, первой была фотография Мерецкова, потом Батова, а 3–4 – отца. Под фотографией – подпись «Старший советник спецслужб». Нельзя же написать «резидент».

Когда мачеха умерла в 1966 г., пришел Рамон Меркадер и, приняв официальный тон, сказал: «Леонид, ЦК компартии Испании не знает, как к этому относится ЦК КПСС, но мне поручили выразить тебе глубокое сочувствие».

Отца никто никогда не именовал преступником, кроме как решение трибунала. Жизнь всегда приносила свидетельства этого.

Однажды, когда награждали юбилейными медалями, то награждавший, прочитав фамилию отца, сам сбежал к нему со сцены в зал.

Дело отца долго рассматривала Главная военная прокуратура (ГВП). А потом позвонил сын Судоплатова и сказал, что меня приглашают в Главную военную прокуратуру. Отца уже 10 лет не было в живых.

Позвонив сестрам, я сказал, что поехал в ГВП. «Ждите меня». Взял с собой бутылку хорошего коньяка и поехал в ГВП. Мы выпивали, пока не стемнело. А дома у одной из сестер три сестры и брат ждали, пока я привезу справку о реабилитации отца.



ПРОКУРАТУРА  
Российской Советской  
Федеративной Социалистической  
Республики

16 04.92. 40040-55  
№

Москва

СПРАВКА О РЕАБИЛИТАЦИИ

Выдана Эйтингону Владимиру Наумовичу. Его отец бывший генерал-майор МВД СССР Эйтингон Наум Исаакович, 1899 года рождения, осужденный Военной коллегией Верховного Суда СССР 6 марта 1957г. по обвинению в совершении преступления, предусмотренного ст.ст.17-58-1 "б" УК РСФСР к 12 годам лишения свободы (арестован 20 марта 1953г.) в том, что он в соответствии с п."а" ст.3 Закона Российской Федерации "О реабилитации жертв политических репрессий" от 18 октября 1991г. реабилитирован.



ПОМОЩНИК ГЛАВНОГО ВОЕННОГО ПРОКУРОРА  
Министерства юстиции

Н.Л.АНИСИМОВ

Немного помолчав, Владимир Наумович продолжил:

— В многотомной истории внешней разведки о нем очень много написано. Когда было 100-летие отца, меня приглашали в клуб «Честь и достоинство», это спецназовский клуб, там состоялось его чествование, пришло очень много людей.

Отец был цельный и талантливый человек. Вот только ему в жизни не повезло... Его лишили возможности заниматься делом. Он стал ведь крупнейшим специалистом и мог сделать в свои 50 больше, чем до этого. В выходящих за границу книгах о нем пишут как о крупнейшем разведчике мира. Когда у него спрашивали, почему он ничего о себе не пишет, он отшучивался, что он читатель, а не писатель.

*Но есть вещи, о которых и сейчас нельзя говорить, потому что, во-первых, они еще «стреляют», а во-вторых, не пригодится ли нам еще этот опыт? То, что сегодня многое выплеснулось, имеет свои плюсы и минусы. Гласность – это плюс, но вместе с водой можно выплеснуть и ребенка. Нельзя же думать, что у нас нет интересов, которые надо защищать. История разведки насчитывает много столетий. Не зря говорят, что ее первое описание можно найти в Библии.*

*Пока существуют границы, будет существовать разведка.*

...На факультете военного образования ежегодно проводятся международные научно-практические конференции, встречи с ветеранами войны, сотрудниками органов государственной безопасности, пограничниками. Частым гостем бывал здесь и Владимир Наумович.

В декабре 2009 г. факультет военного образования ВГУ готовился к встрече с В. Н. Эйтингоном, чтобы услышать его рассказ об отце.

6 декабря 2009 г. исполнилось 110 лет со дня рождения Наума Исааковича Эйтингона, советского разведчика, руководящего работника органов государственной безопасности. Он один из двух разведчиков нашей страны, награжденных полководческим орденом Суворова II степени в годы войны.

О личной жизни разведчиков обычно известно немного. Сама принадлежность к этой профессии накладывает табу секретности, хотя исход многих исторических событий в большинстве своем зависел от профессионализма НКВД, ГРУ, контрразведки, ФСБ, КГБ и других, сокрытых от посторонних глаз и общего внимания спецслужб. Так и к личности Наума Исааковича Эйтингона нет однозначного отношения. Нам представилась возможность разобраться, кем же он был на самом деле – «карающей рукой Сталина» или доблестным разведчиком, во многом решившим исход исторических событий.

В аудитории присутствовал весь офицерский состав факультета и приглашенные курсанты. Царила атмосфе-



В. Н. Эйтингон на встрече,  
посвященной его отцу



*В. Н. Эйтингон с курсантами факультета военного образования*

ра торжественности и важности предстоящей встречи с сыном Наума Исааковича – профессором Владимиром Наумовичем Эйтингоном.

У входа – стенд с изданиями об Н. И. Эйтингоне не только на русском, но и на английском языке.

Рассказ Владимира Наумовича о жизни и профессиональной деятельности его отца не был хронологическим перечислением исторических фактов, а больше напоминал доверительную беседу. Он с первых же минут завладел вниманием слушателей – сразу был замечен профессионализм Владимира Наумовича, его богатейший опыт работы с людьми, широкий кругозор и аналитический склад ума. За многие свои личные качества он благодарен своему отцу. С особой теплотой рассказывал о годах службы отца в Китае, Турции, Испании... С гордостью констатировал факт награждения Наума Исааковича полководческим орденом Суворова II степени. Очень больно было ему вспоминать о несовершенстве государственной машины, в жатку которой в результате арестов и репрессий попали миллионы невинных и оклеветанных граждан.

После встречи ко мне подошла курсант А. Ряснова и доверительно сказала: «Я, честно говоря, подумала, что это внук генерал-майора Эйтингона – настолько молодо он выглядел. Скорее, глаза выдавали возраст: тяжелый взгляд, часто опущенный на руки, но настолько искренний и живой, что хотелось так же гореть глазами, несмотря ни на что».

В ноябре 2009 г. на стол начальника УФСБ России по Воронежской области легла докладная.

## Докладная

*В связи с подготовкой к 65-летию Победы советского народа в Великой Отечественной войне и 92-й годовщине органов Государственной безопасности прошу Вашего разрешения на проведение съемочной группой ТРК ВС РФ «Звезда» на территории УФСБ РФ по Воронежской области записи сюжета, посвященного 110-й годовщине со дня рождения Наума Эйтингона. Эфир – 6 декабря 2009 г. ТРК ВС РФ «Звезда».*

*Схема записи сюжета (вариант):*

*1. Запись встречи начальника УФСБ РФ по ВО с ветераном войны В. Н. Эйтингоном.*

*2. Интервью В. Н. Эйтингона в музее УФСБ РФ по ВО.*

*3. Запись в архиве УФСБ. Общий вид. Личное дело В. Н. Эйтингона.*

*К съемке привлекается профессор военной кафедры ВГУ В. Г. Шамаев.*

Разумеется, сюжет съемочной группой телеканала «Звезда» был записан. Вновь были встречи со студентами. В заключение одной из них выступила студентка Ю. Литвякова: «Я думаю, что выражу мнение всех присутствующих на этой встрече, сказав огромное спасибо Владимиру Наумовичу Эйтингону, пожелав здоровья, способных студентов и нескончаемой работоспособности во благо Российского государства».

Накануне Дня защитника Отечества в 2014 г. ректор ВГУ профессор Д. А. Ендовицкий предложил мне подготовить научную конференцию, посвященную 90-летию со дня рождения его Учителя профессора Владимира Наумовича Эйтингона.

К сожалению, всё сложилось не так.

14 апреля 2014 г. стало последним днем присутствия Владимира Наумовича в университете.

Торжественно-траурная церемония прощания с В. Н. Эйтингоном состоялась в стенах ВГУ.

Было много цветов и венков.

Государственный флаг с траурной лентой и прощальный салют.

Я вспоминал бесчисленные беседы с Владимиром Наумовичем и пытался осмыслить: с кем же я говорил? С чекистом грозных военных и первых послевоенных лет или с сыном легендарного «резидента всех резидентов», с деканом экономического факультета или заведующим кафедрой экономики труда и основ управления, с заядлым спортсменом или директором НИИ экономики при Воронежском государственном университете?..

В тот же день на сайте альманаха «Лубянка» был размещен некролог.

**14 апреля 2014**

**Памяти товарища**

**ЭЙТИНГОН ВЛАДИМИР НАУМОВИЧ**

**(6.08.1924–14.04.2014)**

14 апреля 2014 г. ушел из жизни Эйтингон Владимир Наумович.

Службу в органах государственной безопасности проходил с 9 июля 1941 г. по 25 сентября 1953 г. Участник обороны Москвы, с декабря 1943 г. проходит службу в блокадном Ленинграде.

23 октября 1950 г. назначен на должность начальника отделения 2-го отдела УМГБ Воронежской области. 6 ноября 1951 г. уволен из органов за невозможностью дальнейшего использования в связи с арестом его отца.

29 мая 1953 г. восстановлен на службе. 21 августа 1953 г. отца арестовывают вновь, а Владимира Наумовича 25 сентября увольняют в запас Министерства обороны СССР «за невозможностью дальнейшего использования».

Советский ученый, экономист, педагог. Заслуженный экономист РФ, профессор. Специалист в области управления экономикой. Действительный член четырех международных и российских академий. Подготовил 35 докторов и кандидатов наук. Опубликовал более 350 научных и учебно-методических работ.

Награжден орденами Красной Звезды и Отечественной войны II степени, а также медалями СССР и РФ. Занесен в энциклопедию «Лучшие люди России» (выпуск 5), почетный гражданин города Воронежа.

*В. Г. Шамаев*



---

## ЕГО НАЗЫВАЮТ ПЕТРОМ ПЕРВЫМ\*

---

Зеленые улицы Москвы дышали теплым июньским воздухом. По Рождественскому бульвару шел парень. На лице парня была решимость. Впрочем, и походка тоже выдавала это. Не замечая прохожих, парень что-то шептал, словно споря с кем-то. Надо сказать, редким прохожим тоже было не до этого странного мальчишки, решительно куда-то направлявшегося, – шла первая неделя войны, и у каждого были свои заботы.

Звали парня Владимир Эйтингон.

Он только-только окончил девятый класс школы № 170 и шел домой, чтобы объявить родителям о своем решении уйти на фронт. Впрочем, трудных объяснений не последовало.

– Я, было, стал переживать, – сказал отец, выслушав сына, – прошла уже неделя со дня начала войны, а мой сын до сих пор не ушел добровольцем.

Мама плакала, но перечить не стала. Пройдут годы, и Владимир Наумович Эйтингон будет с благодарностью вспоминать о своих родителях – Науме Исааковиче и Анне Исааковне, которые никогда не докучали ему нудными наставлениями, но в нужный момент всегда давали сыну почувствовать, что он не одинок, что у него есть точка опоры в этой жизни.

– Решения парень должен уметь принимать сам, – говаривал Наум Исаакович.

Так было и на этот раз, хотя, в сущности, речь шла о жизни и смерти. Никто не упрекнул бы этого худенького парнишку с едва пробивающимися усиками в том, что он, отгуляв положенные каникулы, вернулся бы в десятый класс, доучился, дожил бы до восемнадцати и уж потом, получив повестку из военкомата, надел военную форму.

Но Володя не стал ждать повестки. Чего греха таить, как и у многих его сверстников, душа его жаждала героических баталей с неизменными подвигами и,

---

\* Впервые опубликовано : Университетская площадь : очерки, воспоминания. Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 1998.



возможно, даже с наградами. Жизнь, однако, быстренько освободила вчерашнего школьника от иллюзий.

В отдельной мотострелковой бригаде особого назначения, куда попал Эйтингон, к парнишке первоначально относились несколько снисходительно, но это снисхождение касалось только мелких уступок. Через какое-то время и эти мелкие поблажки исчезли – перед пулей все равны.

– Конечно, было страшно, – вспоминает о том времени Владимир Наумович. – Смерть гуляла где-то совсем рядом: однажды пуля срезала завязки шапки-ушанки и лишь чудом не задела головы. Но ведь воевала вся страна...

В марте сорок второго Владимир Эйтингон начал службу в органах государственной безопасности. Сначала служил в Москве (с периодическими выездами на передовую), затем в Ленинграде (в разгар блокады). А в пятидесятом оказался в Воронеже. После Москвы и Ленинграда израненный войной Воронеж не смотрелся – руины, руины, руины. Да еще бесчисленное множество заборов, за которыми едва теплилась стройка. К нормальной жизни город возвращался трудно, но это была мирная жизнь, и старшему лейтенанту Эйтингону предстояло в этой жизни участвовать.

Участвовать несмотря на то, что над ним и его отцом – известным советским разведчиком – сгустились тучи.

Сталин в очередной раз затеял чистку «органов». Назревало «дело врачей». Из органов убирали людей с «нехорошими» фамилиями. Тогда-то отца посадили в первый раз. Былые заслуги генерал-майора Н. И. Эйтингона (перед войной Наум Исаакович был одним из резидентов советской разведки на Востоке и в Европе, имел прямое отношение к убийству ненавистного Сталину Троцкого, в годы войны руководил разведывательно-диверсионной деятельностью против гитлеровцев) в счет не шли. А в пятьдесят третьем – новый арест генерала Эйтингона. В пятьдесят седьмом Н. И. Эйтингон осужден по знаменитой 58-й статье на двенадцать лет. Отца выпустят лишь в шестьдесят четвертом, а реабилитация придет посмертно – в девяносто втором.

Хватило волнений и сыну. Демобилизовали, выселили из казенной квартиры. Жизнь надо было начинать сначала. Как и полагалось честному советскому человеку, пошел Владимир Наумович проходить «рабочую закалку» на заводе. Устроился в пятьдесят втором на машиностроительный завод им. Ленина и – цепкий, хваткий, головастый – двинулся по всем ступенькам: диспетчер, начальник планово-распорядительного бюро, начальник цеха, начальник производства...



В. Н. Эйтингон. 1950-е гг.



*С коллегами по заводу им. Ленина*

Размышляя над превратностями судьбы своего героя, я думал, что помогла перенести все тяготы жизни вера в Бога. Спросил об этом Владимира Наумовича.

– Я убежденный атеист, – живо возразил Эйтингон. – Мне кажется, человечество прошло такой огромный путь и столько узнало на этом пути, что после всего этого верить в застывшие догматы – значит, неуважительно относиться к человечеству. В моем представлении вера – это надежда на высшее заступничество. Вспоминаю один эпизод: находясь в заграничной поездке, зашел с друзьями в костел. Вдруг туда забежала девушка, опустилась на колени, помолилась, вскочила и убежала. «Замаливает грехи минувшей ночи», – усмехнулся один из сопровождавших. Нет-нет, это всё не то. Верить в загробную жизнь – примитив. Нужно жить жизнью сегодняшней и отвечать за то, что сделаешь сейчас.

Я слушал Владимира Наумовича и... не соглашался с ним – у человека должна быть надежда, и эта надежда живет в вере. И если не вера, то что же поможет человеку победить все тяготы? Но спорить с Эйтингоном!.. С человеком, утвердившим себя вопреки многочисленным враждебным обстоятельствам в этой жизни!

...Преуспевающий работник завода им. Ленина В. Н. Эйтингон не имел высшего образования. Это раздражало не только кадровиков – это смущало и самого Эйтингона. Владимир Наумович поступает на заочное отделение географического факультета. Специализируется по кафедре экономической географии.

Учился студент-заочник вполне прилично – во вкладыше в диплом, полученный в пятьдесят девятом, преобладают отличные и хорошие отметки. Удовлет-



Выпускники заочного отделения географического факультета ВГУ (1959 г.).

В верхнем ряду, в центре – В. Эйтингон

ворительно оценены были знания будущего декана экономического факультета только по картографии и основам сельскохозяйственного производства. Впрочем, это не помешало выпускнику Эйтингону защитить на «отлично» дипломный проект на тему «Воронежский машиностроительный завод». Семь лет работы на предприятии, отнюдь не книжное знание производства – всё это превратило дипломное сочинение в серьезное, обстоятельное научное исследование, посвященное экономической жизни родного предприятия. Я говорю «родного» без всякой иронии. Завод не был для Эйтингона убежищем – он стал точкой приложения его энергии, его реального интереса к жизни.

А еще Владимир Эйтингон в те годы был... тренером заводской футбольной команды «Торпедо». (И сегодня Владимир Наумович строен, спортивен. Что же говорить о далеких сороковых-пятидесятых? Увлекался тогда легкой атлетикой, играл в баскетбол, волейбол, футбол.)

Летом торпедовцы играли в футбол, зимой – в русский хоккей. Под руководством своего тренера команда добилась неплохих успехов – побеждала в городском и областном чемпионатах. Взошла и футбольная звезда Эйтингона. Прекрасный организатор, Владимир Наумович становится сначала председателем секции футбола в областном совете общества «Труд», а через некоторое время – председателем областной федерации футбола. Именно в те годы, когда Эйтингон возглавлял федерацию (1964–1968), в области получил развитие массовый футбол, появились новые футбольные поля.



*На встрече с администрацией города*

– Кстати, – грустно замечает Владимир Наумович, – раньше в Воронеже спортплощадок было куда больше, чем сейчас.

Естественно, энергичный председатель занимался и командами мастеров. Воронежский «Труд» обрел тогда славу крепкого середнячка, успешно выступал в первой лиге отечественного футбола, являясь одним из лидеров зоны.

К славе блестящего организатора науки этот давний эпизод с футбольными интересами Владимира Наумовича, кажется, мало что добавляет, но сущность эйтингоновского характера выражает точно: во всех своих делах Эйтингон – «абсолютист», приближенности не терпит, порученное выполняет идеально и всегда знает не только, *что* надо сделать, чтобы прийти к искомому результату, но и *как* лучше его добиться.

Может, поэтому так велик авторитет Владимира Наумовича в университетских кругах: последние лет десять-пятнадцать входит профессор Эйтингон в число тех, кто неофициально составляет «мозговой центр» ВГУ – ни одна принципиально важная проблема, касающаяся жизни вуза, без непосредственного участия Владимира Наумовича не решается. На всех судьбоносных совещаниях взгляды присутствующих обычно обращены к Эйтингону: а что по данному поводу думает он?

...Все началось с того, что совнархоз одобрил идею об открытии в университете новой исследовательской лаборатории в области экономики и организации производства. В новое научное подразделение понадобились сотрудники. Вполне естественно, что в числе приглашенных оказался Эйтингон.

Понятно, что на заводе классного специалиста отпускать не хотели, но, во-первых, за совнархозом маячил грозный обком (а с этими организациями не поспоришь), во-вторых, к этому времени Владимир Наумович уже был универ-



ситетским аспирантом-заочником по кафедре политэкономии, и было ясно, что заводские масштабы становятся тесноватыми для этого энергичного человека.

Так начинается в жизни нашего героя новый этап – научный. Замечу – вполне закономерный этап, принесший Владимиру Наумовичу, как мне кажется, наибольшее удовлетворение и общественное признание.

Трудно начинать с нуля? Трудно! Но всю свою жизнь Владимир Наумович «охотился» за знаниями. И тогда, когда после войны экстерном окончил среднюю школу (помните – на фронт Володя Эйтингон ушел после девятого класса), и тогда, когда поступал на географический факультет, и тогда, когда в шестьдесят первом решает стать аспирантом. Снова – за книги, снова – учеба. Впрочем, с книгой Владимир Наумович работать любил всегда.

– Я всю жизнь ежедневно отвожу час или два на чтение. И считаю это обязательным, – объясняет Эйтингон. – Во время чтения мой мозг отдыхает, и я расслабляюсь.

Насчет отдыха и расслабления, я думаю, Владимир Наумович несколько кривит душой – все, кто знает Эйтингона, в один голос говорят: есть ощущение, что Эйтингон работает круглосуточно. Замечу, что читает книги профессор не только на русском языке, но и по-английски, и по-испански. Знаком и с немецким. Так что в заграничных командировках иной раз обходится без переводчика.

Вероятно, принимая решение о переходе в университет, руководствовался Эйтингон еще и некоторым духом авантюризма – не каждый рискнет бросить дело, в котором достиг огромных успехов, и начать совершенно новую карьеру с совершенно новыми задачами и далеко не очевидными результатами. Но, может, это не авантюризм, а точный расчет: Владимир Наумович – человек прагматичный, беспочвенных фантазий избегает. Может, заведомо все наперед рассчитал Эйтингон, зная, что будет и директором научно-исследовательского экономического института при ВГУ, и заведующим кафедрой экономики труда и основ управления (с 1982 года), и деканом экономического факультета (с марта восемьдесят пятого)?

Деканом Эйтингон стал при далеко не единогласном голосовании на Совете факультета: 25 человек – «за», 9 – «против». Я обращаю внимание на эти цифры вот почему: один из самых больших (по набору) факультет в уни-



На лекции

верситете долгое время ничем не блистал – и учили по старинке (как говорится, «на счетах»), и притока молодых кадров не наблюдалось. Конечно, виноваты были в том не только университетские экономисты – в большинстве хорошие специалисты и знатоки своего дела. Дело в том, что государство с неразвивающейся экономикой вовсе не нуждалось в динамичных экономистах-исследователях. Умеешь подбить годовой баланс – и славно! Главное, чтоб крестики-нолики сходились!

Приход Эйтингона в деканат означал «тихую революцию» – грянули очевидные перемены, которых не все желали. Отсюда и девять черных шаров. Но был уже восемьдесят пятый. Время, позже названное «перестройкой». Тут всё сошлось – и время, востребовавшее таких людей, как Эйтингон; и Эйтингон со своим стратегическим мышлением и жаждой работы; и университет, сделавший в середине восьмидесятых ставку на людей энергичных, деятельных и дееспособных. Так что повезло всем – и университету, и факультету, и Эйтингону.

С появлением на экономфаке нового декана начались перемены – были пересмотрены программы и структуры спецкурсов, коренным образом переделаны общеобразовательные программы (с учетом лучших достижений современной науки), стали больше внимания уделять математизации экономических дисциплин. Факультет активно включился в реализацию европейских программ, была открыта бизнес-школа, получила дальнейшее развитие инфраструктура факультета, компьютер стал одним из важнейших компонентов учебного процесса. И, пожалуй, самое главное – пошли защиты. Только под руководством Владимира Наумовича двадцать аспирантов защитили свои кандидатские диссертации.

А самое последнее достижение декана Эйтингона – строительство пристройки к факультету. Известно, что финансирование вузов в стране в последние годы шло только по двум так называемым «защищенным» статьям – зарплате сотрудников и стипендии студентов и аспирантов. Если говорить откровенно, «защита» была хилой – нищенские суммы получают и маститые ученые, и студенты. С опозданиями, с задержками – но получают.

А конъюнктура рынка – интерес к экономическому образованию велик – потребовала расширения учебных площадей. Откуда их брать? Скандальить с соседями – географами и журналистами? Владимир Наумович пошел другим путем – затеял строительство на собственные факультетские средства. Деньги у факультета к этому времени – началу девяностых – появились: вузы и факультеты получили некую самостоятельность – право распоряжаться своими внебюджетными фондами. Основной приток средств во внебюджетный фонд – за счет расширения образовательных услуг, за счет приема в вуз на контрактной основе, за счет прямых договоров с предприятиями (вам нужны высококлассные специалисты – плати-



те!). Появился на факультете и мощный цикл второго высшего образования (тоже на платной основе) – заочное и вечернее. Всё это обеспечивало постоянный и довольно значительный приток средств.

И вот выстроен новый учебный блок с поточными аудиториями, рассчитанными на большое число студентов, с помещениями обслуживания – кафе, гардеробом, книжным магазином. Созданы новые компьютерные классы, в новом филиале библиотеки – многие тысячи томов специальных изданий на иностранных языках.

По заслугам – и честь. Наград у Эйтингона много: к военным орденам и медалям добавились мирные – медали за доблестный труд, юбилейные, знаки победителя соцсоревнования и «Ударник X пятилетки», Диплом почета и две бронзовые медали ВДНХ, почетный знак Минвуза СССР «За отличные успехи в работе». Профессор Эйтингон – член Академии международного бизнеса и двух российских академий.

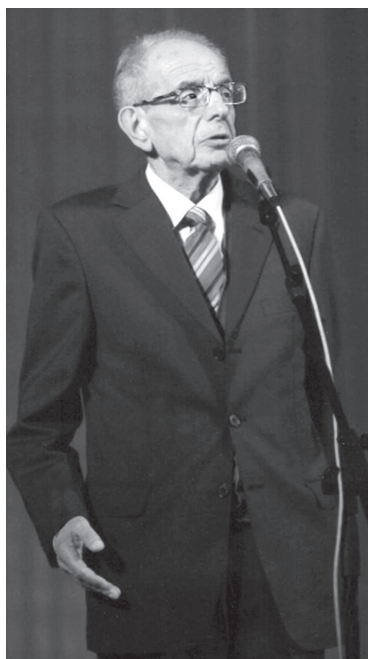
Регалии? Нет, это просто маленькая толика признания обществом того факта, что Владимир Наумович Эйтингон потрудился на своем веку отменно.

Я знакомился с мнением студентов об их декане. Вот одно из них:

«Эйтингон – это “мотор”, точнее, двигатель факультета, он везде успевает и все делает с юношеским задором и улыбкой. Все время, как я здесь учусь, Владимир Наумович обновляет и модернизирует факультет... Я рада, что у нас такой декан. Эйтингон – это Петр Первый экономического факультета».

Вот, пожалуйста, уже и формула есть – «Петр Первый»! И верно – первый: одним из первых декан Эйтингон перевел факультет на многоуровневую систему подготовки специалистов – бакалавров и магистров, открыл новые специальности, ввел в учебные программы новые курсы.

Но и педагог профессор Эйтингон блестящий! Шел к нему на лекцию, думал – трудно будет понять курс, читаемый для магистров. Понял! И не потому, что Владимир Наумович излагал материал упрощенно – он читал лекцию свободно, четко, объясняя трудные места особо, подыскивая знакомые слушателям аналогии. Речь шла о диагностике экономики, и я понял, с каким прекрасным диагностом имеют дело будущие экономисты.



1990-е гг.

На экзамен к Владимиру Наумовичу мне попасть не удалось, но один из студентов поделился секретом (видимо, почерпнутым из собственной практики):

– Эйтингон, он хитрый. Он билетами не пользуется. Сажает перед собой двух человек и спрашивает перекрестно. И если вдруг видит, что ты чего-то не знаешь, отправляет в библиотеку за нужной книжкой. Сходишь, на глазах у Эйтингона прочтешь, ну он и доволен. Спрашивает дальше...

\* \* \*

– Ничего не успеваю, – признался Владимир Наумович. – На следующий срок деканом не останусь: уйду в преподаватели. Много времени отнимает рутинная работа – бумаги, прием посетителей, ответы на бесконечные телефонные звонки. Когда заниматься творчеством?

Творчество – это исследования, это работа с аспирантами, руководство дипломными и курсовыми работами, подготовка к лекциям.

– А на отдых время есть? – спрашиваю.

– Отдых? – улыбается Владимир Наумович. – А что это такое?

– Всю жизнь отец уделял больше времени работе, чем семье, – рассказывает Елена Владимировна – дочь Владимира Наумовича. (А семья Эйтингонов, кстати, полностью университетская. Жена Валентина Георгиевна – «лесгафтовка», тренер по плаванию, работала на кафедре физвоспитания. Дочь – старший преподаватель кафедры русского языка для иностранных студентов.)

– Эту черту, – продолжает Елена Владимировна, – отец унаследовал от своих родителей. Так у них было принято. Папа совершенно не умеет отдыхать: приносит домой кипы документов и работает с ними. А в будни уходит рано утром и приходит поздно вечером. Как он выдерживает такие нагрузки, не представляю!

– А какой Владимир Наумович дома? – спрашиваю.

– Такой же, как и на работе – настойчивый, за все переживающий. Если ссорится – быстро отходит. И очень любит меня и маму.

– А за шалости не наказывал в детстве?

– Ну что вы! Мне кажется, папа этого делать не умеет.

*А. Королев*

---

## ПЕДАГОГ, УЧЕНЫЙ, ГРАЖДАНИН

---

*Еще при жизни его имя было занесено в энциклопедию «Лучшие люди России» – так высоко оценили подвижничество профессора Воронежского государственного университета, заведующего кафедрой экономики труда и основ управления Владимира Наумовича Эйтингона, который на живой практике доказывал своим ученикам: знать необходимо не затем, чтобы только з н а т ь, а для того, чтобы научиться хорошо д е л а т ь.*

### Из воспоминаний И. Ф. Хицкова

«Ускорение – это объективная составляющая нашей жизни. Чтобы оно не стало угрозой, нужна культура. Убежден, что человек, вооруженный определенным уровнем знаний, а также получивший достойное воспитание, сможет справиться с любой скоростью развития цивилизации». Это цитата из моего конспекта лекции профессора Эйтингона того уже очень далекого времени, когда я был аспирантом на кафедре политической экономии Воронежского государственного университета. Мысли, которые излагал мой научный руководитель, все больше укрепляли мою веру в то, что путь к прогрессу, намеченный в сельском хозяйстве нашего Аннинского района, следует измерять суммой преодолеваемых препятствий и ход вещей будет зависеть от обладания культурой хозяйствования, от наших взвешенных, просчитанных действий.

Как секретарь райкома партии я в то время частенько задумывался о внедрении такой системы управления хозяйством, которая выведет его из отставания. Превратить слово в дело – гораздо труднее, чем ставить задачи. Надо было убедить актив, что невозможно идти в будущее, часто оглядываясь назад, – мысли и дела должны идти рука об руку.

Подобный настрой удивительным образом перекликался с тем, о чем говорил на лекциях (я определял их для себя как «беседы-лекции») мой научный руководитель Владимир Наумович Эйтингон. Было очевидно, что ему близки и понятны наши экономические проблемы; он стремился вместе с нами найти их решение – помочь усовершенствовать организационную структуру управления в сельском хозяйстве. А значит, умножить урожайную силу земли, поднять сельхозпроизводство. Специализация и концентрация этого производства и, естественно, соответствующий научный подход к работе с кадрами, специалистами села откроют путь к сокращению ручного труда, к индустриальным методам производства зерна, мяса, молока, а также – что очень важно – социально возвысят крестьянина: улучшат жизнеобеспечение, обеспечат достойную оплату труда, – подытоживал Владимир Наумович. Именно такую деятельность, осуществляемую в рамках организованного механизма, называл профессор Эйтингон экономической системой. Экономика как практическая наука, подчеркивал он, имеет гораздо большее значение, чем принято думать.

Примечательно, что свои суждения об экономике профессор Эйтингон подкреплял не только фактами истории, но и современным осмыслением экономического пространства. Говорил об этом конкретно, с примерами. Если тема касалась нашего сельского хозяйства, так выстраивал группировку фактов, что они заставляли нас задуматься, вынести прочные, истинные суждения – по какому пути следует дальше развиваться нашему аграрному цеху. По настоятельному совету Владимира Наумовича я определил тему своей будущей кандидатской диссертации – «Сущность и пути совершенствования управления колхозным производством».

Как-то профессор Эйтингон, прочитав в областном журнале «Политическая работа» мою статью «Опыт работы в условиях отраслевой структуры управления», выразил желание лично посмотреть на наши районные новшества и, в частности, оценить организационную сторону их внедрения. Я был счастлив принять такого высокого гостя (потом окажется, что Владимир Наумович станет для нас не просто гостем, а будет предметно причастен к конкретным районным делам, посвящая им, между прочим, часть своего университетского отпуска).

Аннинская земля профессора очаровала. 124 тысячи гектаров пашни. И какой! Почти везде тучный чернозем. 36 хозяйств выращивали зерно, сахарную свеклу, картофель, ставя перед собой задачу – увеличить урожайный вал и на его основе ускорить развитие животноводства.

Потом, уже с университетской кафедры, во время лекций, Владимир Наумович нет-нет да и вспоминал увиденное. Приводил примеры из жизни многолюдных, славящихся своей традиционной крестьянской укладностью наших аннинских сел – Архангельского, Бродового, Верхней Тойды, Садового, Хлебородного... Отмечал, сколь важное значение имеет цивилизованная организация труда в системе кооперативного производства. Ссылался на просчитанное решение

Аннинского районного актива о предоставлении бригадам, фермам, другим колхозным подразделениям полной хозяйственной самостоятельности, чтобы люди реально почувствовали свою ответственность за урожай, за выход продукции с ферм. (Этому способствовали внутрихозяйственные, подрядные и арендные отношения, наличие собственных лицевых счетов в общей бухгалтерии. Такой счет делал прозрачной хозяйственную бухгалтерию: сэкономил на запчастях к тому же трактору, комбайну, на горючем, семенах, не допустил перерасхода кормов – вот и выше поднялся твой заработок; и, что еще очень важно, больше средств пошло на дальнейшее хозяйственное укрепление, на социальные нужды. Внедрение такого экономического механизма, как воочию увидел и оценил профессор Эйтингон, повышало профессиональную культуру сельской местности, укрощало распустиловку и обезличку, оборачиваясь в конечном счете общей артельной прибылью и достатком. То были первые наши шаги на пути перспективной специализации каждого колхоза и совхоза.)

Профессору Эйтингону уже виделись в общем плане развития аграрного цеха интеграционные процессы, когда колхозы, совхозы, перерабатывающие предприятия Центрального Черноземья, других регионов организационно и финансово объединятся в один хозяйственный механизм, станут действовать, управляться в системе единого производственного агропромышленного комплекса и все вместе эффективно решат наконец задачу продовольственного обеспечения страны. Экономический успех в сельском хозяйстве, считал Владимир Наумович, станет куда заметнее, если наш крестьянин при производстве зерна, мяса, молока, сельхозсырья повернется к индустриальным методам, ресурсосберегающим технологиям, если его право на этом цивилизованном пути будет основываться не на пресловутых резолюциях, не на командном принуждении, а на равновесии двух нравственных интересов – личной свободы и общего блага.

После защиты под руководством Владимира Наумовича кандидатской, а затем докторской диссертации на тему «Кооперация, управление, организация в сельском хозяйстве: теория и практика» и присуждения мне ученой степени доктора экономических наук я, уже будучи директором НИИ, членом-корреспондентом Российской академии сельскохозяйственных наук, а затем и академиком РАСХН, многократно встречался с моим почтенным учителем либо в нашем институте, либо на различных форумах, симпозиумах. Тема становления России после крутых 1990-х годов, обрушивших в том числе и сельское хозяйство страны в результате необдуманных и слишком поспешных аграрных реформ, стала одной из основных во время наших откровенных бесед.

Помнится, после одного форума остались мы с Владимиром Наумовичем вдвоем и продолжили начатый, но, к сожалению, не заверченный на заседании разговор о том, какой должна быть справедливая экономика новой России. Профессор Эйтингон видел ее суть в простом: она неотделима от государственной

политики, состояния общественного сознания. Капитал справедливости, хозяйственный успех напрямую зависят от экономической и технической модернизации, от действенности демократических механизмов, институтов управления и обеспечения порядка и, конечно же, уровня жизни, культуры и нравственности населения. Человек, его культура, знания, умения, душевное состояние имеют ключевые значения для экономического, социального преобразования России. И говоря об инвестиционных приоритетах, Владимир Наумович утверждал: вкладывать надо не только и не столько в новую технику, сколько в человека. Не менее важны сплоченность общества, уверенность людей в справедливости и жизнеспособности общественного строя, доверие к нашим лидерам. Только это делает граждан настоящими патриотами.

Патриотизм не был для Эйтингона просто словом. Он вспоминал 1941 год, когда Гитлер двинул мощь своих дивизий на покорение нашей страны. Как в неполные семнадцать лет стоял у одного из московских военкоматов в длинной очереди добровольцев, рвавшихся защищать Родину. Как упрашивал старшего лейтенанта зачислить его в действующую армию, как сдался наконец этот лейтенант под напористыми аргументами Володи Эйтингона, заверявшего, что и по бегу имеет разряд, и на турнире среди старшеклассников не раз получал призы. Всю Отечественную он прошел от звонка до звонка. Награжден орденами Красной Звезды и Отечественной войны II степени, медалями «За оборону Москвы», «За победу над Германией в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.» и многими другими. Не без гордости показывал мне старый профессор в одну из последующих наших встреч недавно врученную ему медаль Жукова, с личностью которого ассоциировался у него авторитет не только выдающегося полководца, но и великого гражданина, ставшего общепризнанным примером служения Отечеству, проявления патриотизма, полной отдачи своих физических и духовных сил на алтарь Победы.

– Уверен, – сказал тогда Владимир Наумович, – что государственную устойчивость и развитие в нынешних рыночных условиях нельзя осуществлять без патриотизма. Без этого все призывы власти к инновационному или иному движению вперед повисают в «политическом воздухе». Необходимо осознать кризисную опасность мировой и внутрироссийской ситуации. Это осознание должно прийти и к власти, и ко всему обществу, которое, я убежден, в своей решающей части есть общество именно гражданское, то есть сознающее свою ответственность за Россию, за себя, за своих детей и внуков.

В менеджменте, говаривал профессор Эйтингон, есть такое понятие – «стратегическое видение». Наше общество при теперешнем рынке никоим образом не должно сделаться рыночным, строя свои отношения лишь на принципе – любым путем «урвать барыша побольше». Настрой на справедливость, выросший из общинной культурной традиции, когда удачливый, дельный, состоятельный





Профессор В. Н. Эйтингон и академик И. Ф. Хицков

сосед – не враг общины и не изгой, но ее опора, есть мощный инструмент наших теперешних жизненных преобразований.

Стратегические задачи наших реформ, по сути дела, очень просты, доказывал профессор Эйтингон: реформы должны служить изысканию лучших форм организации жизни и труда, установлению правильного соотношения государства и общества, способствовать развитию гражданского самосознания и повышению культуры населения. А значит, в конечном счете обеспечивать достойную жизнь всем россиянам.

В одну из наших встреч Владимир Наумович неожиданно заговорил о счастье. Поводом к разговору стал составленный «Институтом Земли» при американском Колумбийском университете рейтинг самых счастливых стран мира. При составлении рейтинга учитывались уровень ВВП на душу населения; продолжительность жизни; стабильность семьи; гарантия занятости; уверенность в том, что завтра будет счастливее, чем сегодня. Самой счастливой из 155 стран, принявших участие в исследовании в 2014 году, была названа Норвегия. За ней следовали Дания и Исландия. Россия заняла 49-е место.

– Опираясь на эти критерии, – сказал тогда Владимир Наумович, – можно с уверенностью сказать: в Советском Союзе практически каждый человек имел шансы быть счастливым: зарплата всегда вовремя, цены в магазинах не менялись десятилетиями; государство обеспечивало бесплатным жильем. Самооценка ба-

зировалась исключительно на личностных качествах, не зависела от сословного происхождения или кошелька родителей. В СССР сын тракториста, сын председателя колхоза или дочь секретаря обкома на одной студенческой скамье получали высшее образование в престижных вузах. Велик был вес общественных фондов потребления, что обеспечивало социальное равенство. Словом, не только в кино, но и в жизни были социальная совесть, социальная мораль...

Профессора Эйтингона волновала проблема социальной поляризации в постсереформенной России. Он считал, что ответ на вопрос о сокращении дисбаланса между богатыми и бедными может быть очень ясным: сократить гипертрофированное имущественное неравенство можно, если иметь желание и обладать твердой политической волей, если последовать примеру экономически развитых стран, радикально предпринявших в разные периоды своей истории упорядочение контроля, прежде всего над собственным населением. Этому можно поучиться, например, у выдающегося президента США Ф. Рузвельта, который в кризисные 1930-е годы поднял верхнюю налоговую планку до 70 процентов, тем самым предметно дав понять миллиардерам, что за чрезмерное богатство надо платить. У нас же, в теперешней России, как известно, уже много лет единый для всех налог – 13 процентов. Во всем цивилизованном мире, по памяти называл цифры Эйтингон, которые нам ставят в пример, налог, во-первых, прогрессивный; во-вторых, гораздо более высокий. Австрия, Великобритания, Дания, Норвегия – до 50 процентов, Германия – до 45, Бельгия – до 40.

Не раз высказывался профессор Эйтингон и о социальной ответственности российского бизнеса: мол, считается, что надо подождать, пока наш доморощенный олигархат проникнется патриотизмом. Однако пока по мере накопления капитала немало крупных предпринимателей не только не проникаются идеями справедливости, всеобщего блага, национальными интересами, а наоборот, отдаляются и от них, и от самой России, переводя капитал на Запад. В таких условиях трудно ждать появления государственно мыслящих миллиардеров, которые составят новую российскую элиту и озаботятся судьбами страны. К настоящей, реальной элите общества профессор Эйтингон относил профессионалов своего дела во всех сферах хозяйственной жизни. Именно они, по его твердому убеждению, определяют устойчивость экономики, культуру производственных, деловых отношений. Культура – это такое сочетание наследования и развития, преемственности и новизны, которое позволяет социально-государственной системе двигаться быстро и эффективно, сводя к минимуму всевозможные изломы нашего бытия. Передать своим студентам, заинтересованным слушателям позитивный, цивилизованный опыт организации производства, принцип современных управленческих решений именно через культуру деловых, производственных связей – было очень важным для профессора Эйтингона. И контуры будущего России ему тоже просматривались через культуру.

Помнится, на стыке веков позвонил он мне в институт, пригласил на открытие Бизнес-школы, рассказал, что намерен включить эксперимент по модернизации подготовки специалистов в рамках государственной программы дополнительного образования.

– Хочется видеть высоконравственный бизнес, – пояснил Владимир Наумович. – Должны мои ребятки знать, что богатеть – это не значит копить. Доходы от продажи богатств, которыми наделил нас Творец, должны с умом вкладываться в страну, в людей. Бизнес в России должен вернуть себе авторитет через заботу о человеке. Если мы хотим создать цивилизованное экономическое пространство, то вкупе с экономическими, организационными знаниями, безусловно, необходим и правовой, нравственный порядок. В избранном направлении и заработала у Эйтингона университетская Бизнес-школа. Сегодня большинство ее выпускников создают такое цивилизованное жизненное пространство, перенося идеи из своих конспектов, занятий – в жизнь.

Многие сегодня говорят о проблемах управления, то есть менеджмента, и совсем редко – о значении лидерства. А ведь менеджмент узок. Он не учитывает, по существу, мотивации, идеи, духовные ценности. По классическому определению, менеджер – это тот, который делает все правильно, лидер же – это тот, кто знает, что надо делать. Менеджер – это управленец, который озабочен все разложить по полочкам и надлежащим образом исполнить полученное предписание. И не столь важно – работает он в государственном или в частном секторе.

Курс лидерства в эйтингоновской Бизнес-школе включает и эмоциональное воздействие, поскольку такой управленец должен вдохновлять, вести людей за собой, пользоваться их доверием, обладать интуицией, способностью рисковать. Именно в этом преимущественно и состоит секрет успешности тех предприятий сельхозпроизводств, муниципальных объединений, где в многомерное рыночное время «у руля» стоит вперёдсмотрящий, обладающий такими качествами.

Менеджмент и лидерство в конкурентно-предпринимательском бизнесе, – считал профессор Эйтингон, – должны быть воедино связаны библейской заповедью – **не обмани!** Конечно, прибыль в предпринимательстве превыше всего, но честь все-таки превыше прибыли. Этот девиз Владимир Наумович отыскал в областном архиве, когда перелистывал подшивку газеты «Биржевые ведомости», распространявшейся в Воронежской губернии до 1917 года. Исходила эта заповедь из духовно-нравственных основ в православии: если Творец дал человеку тот же предпринимательский талант, то, стало быть, должен он быть открытым и для цивилизованного рынка.

Бизнес-школа включила курс организации и управления экономикой, значимость которого подтверждают такие труды профессора Эйтингона, как «Реформирование предприятий и государственное регулирование» (1998), «Стратегическое управление и стратегический маркетинг» (2002), «Механизм корпоративного

управления в России: становление и развитие» (2006), «Стратегия и факторы модернизации российских предприятий» (2007) и целый ряд других.

Профессор Эйтингон доказывал, что обособленный частник не может быть владельцем крупных промышленных компаний. Этого в мире уже почти нигде нет, обобществление и коллективизация ресурсов и средств производства произошли не только в США, но и в Западной Европе. Там они уже давно следуют своим специфическим плановым порядком. И результативно – через акционирование, экономическую интеграцию и прочие механизмы. В ядре такой модели и у нас в стране должны ужиться и искать равновесия два противоположных начала – плановое и рыночное. Рынок, подчеркивал Эйтингон, – это двигатель конкуренции, педаль газа; плановый регулятор – рулевое управление и вместе с тем тормоз, который при необходимости можно и нужно использовать.

– В моих работах, – пояснял профессор Эйтингон, – был ответ и тем нашим экономистам-управленцам, которые убеждали и продолжают еще убеждать, что рынок всё исправит, наладит. Но как же без организации, без плана? Это же механизм ответственности, это дисциплинирующий фактор!

В центр переосмысления рыночной экономики Владимир Наумович глобально ставил вопрос о роли государства, которое при объединении различных форм собственности должно сформулировать и новый образ гражданина таким, чтобы этот образ стал привлекательным для людей, побуждал бы стремиться к нему.

В один из весенних дней 2013 года Владимир Наумович приехал в наш институт и предложил в научном содружестве подготовить монографию по прогнозу научно-технического развития Воронежской области в направлении «АПК и пищевая промышленность», где должна быть обоснована инновационная перспектива увеличения производства высококачественного продовольствия.

Засиживались мы порой до вечера, а для передышки брались иногда за шахматы. Тогда и выяснилось, что каждый из нас в свое время был их большим поклонником и даже имел разряд. Владимир Наумович вполне серьезно считал эту высокоинтеллектуальную игру своего рода предтечей успешных, управленческих, творческих, научных решений в реальной жизни. Привел и факты. Поклонником шахмат были великий русский князь Дмитрий Донской, выигравший для Руси судьбоносное сражение на Куликовом поле, гениальный живописец, скульптор, архитектор, ученый, инженер Леонардо да Винчи, Александр Пушкин, Федор Достоевский, Лев Толстой, родоначальник русской классической музыки Михаил Глинка...

Алгоритм шахматной игры, то есть способ решения вычислительных и других задач, использовал нобелевский лауреат американский экономист Василий Леонтьев применительно к алгебраической теории анализа «затраты – выпуск», которая сводилась к системе линейных уравнений с параметрами коэффициентов

затрат на производство продукции. Такой вычислительный шахматный алгоритм был предложен экономике советским шахматистом, международным гроссмейстером, доктором технических наук Михаилом Ботвинником. Владимир Наумович вспомнил, как еще до войны их школьный класс всем составом болел за Ботвинника. Тогда лишь один ученик из десяти не умел играть в шахматы. А в настоящее время, по статистике, хорошо, если один из десяти умеет.

Студентам своей Бизнес-школы Владимир Наумович настоятельно советовал учиться этой игре. Шахматы учат анализировать, продумывать поступки: конкурента видишь, можно сказать, насквозь. Причем не только за шахматной доской.

## Из воспоминаний В. Е. Петропавловского

Однажды в летний воскресный день я встретил Владимира Наумовича у газетного киоска в Северном микрорайоне Воронежа. «Интернет – это хорошо, а свежая газета, только что из типографии, все-таки лучше!» – шутливо заметил он, когда мы присели на скамейку в ближайшем сквере. Разговор зашел о справедливой экономике.

В шестидесятые годы, – вспоминал Владимир Наумович, – будучи начальником производства Воронежского машиностроительного завода им. В.И. Ленина, он вместе со всеми обсуждал на расширенном совещании необычный вопрос. Заводчанам пришло письмо от покупателей продовольственных товаров одного из сельских районов центральной России, жалуются – их частенько обвешивают. Причина банальная: весы во многих магазинах еще допотопные, с гирями. Может быть, воронежцы, специализирующиеся на производстве оборудования для пищевой и перерабатывающей промышленности, что-то в этом плане придумают новенькое? – взывали к машиностроителям авторы письма. После долгих дебатов вынесли решение: ответить на письмо положительно, памятуя о том, что экономика развивается настолько, насколько учитывает интересы и пожелания простого человека. С таким ответом потом не могли поспорить ни Министерство в Москве, ни сам Госплан, которые дали-таки добро на выпуск более совершенного весового оборудования с автоматикой и даже элементами электроники.

Фактор справедливой экономики, – вернул Владимир Наумович наш разговор в русло современности, – стал одной из главных тем обсуждения на Международной научной конференции «За достойный труд в XXI веке», проведенной в Москве.

Тема достойного труда нашла аналитическое осмысление и в работах самого профессора Эйтингона – «Совершенствование управления трудом и социальным развитием в сфере деятельности экономистов по труду» (1986), «Совершенство-

вание методов оценки деловых качеств инженерно-управленческих работников» (1988), «Стратегическое бизнес-планирование с использованием компьютерных технологий» (1994), «К вопросу о создании Воронежского отделения Академии труда и занятости» (1999), «Управление человеческими ресурсами в мотивации персонала» (2004), «Региональная политика на рынке труда» (2006), «“Президентская программа” подготовки управленческих кадров в Воронежском государственном университете» (2014) и целом ряде других. Они стали инновационным ресурсом Воронежского региона в стационарной и нестационарной экономике, популярными пособиями для начинающих предпринимателей, хозяйственников.

Все в профессоре Эйтингоне было разносторонне талантливо, органично. В этом я убедился, когда еще в качестве юного корреспондента областной молодежной газеты «Молодой коммунар» задал председателю Федерации футбола Воронежской области Владимиру Эйтингону вопрос, что называется, на засыпку: в чем заключается деятельность этой Федерации (союза) при наличии одной лишь нашей футбольной команды – «Факел»?

– Почему же – одной? – горячо возразил Эйтингон.

И стал четко перечислять состоящие в этой Федерации самодеятельные футбольные команды районов области и даже отдельных колхозов и совхозов. В числе перспективных назвал он, помнится, и команду колхоза «Тихий Дон» тогдашнего Лосевского района, организатором которой был комсомольский активист, лидер местной молодежи Иван Хицков. (Можно ли было предвидеть тогда, что в дальнейшем судьба надолго сведет Эйтингона с этим молодым человеком, что, пройдя нелегкую школу жизни, Хицков поступит в Воронежский государственный университет, успешно окончит аспирантуру при кафедре политической экономики и защитит диссертацию под руководством Владимира Наумовича Эйтингона.)

А спортивное пространство, созданное Эйтингоном в результате четырехлетнего бескорыстного служения футболу (основной его работой в это время было руководство научно-экономической лабораторией при ВГУ), продолжало расти и шириться. Настрой областной Федерации футбола на победу не только поднял престиж «Факела», но и объединил немало наших пацанов по месту жительства в футбольные команды своих поселений, улиц и даже дворов. Ежегодные соревнования под девизом «Кожаный мяч», по свидетельству Облспорткомитета, дали зеленый свет и хоккею, и футболу, и баскетболу. Заявили о себе в то время конькобежцы, лыжники, любители народных игр в городки, лапту, перетягивание каната. Появились в регионе самодельные турники во дворах, постоянно росло число дворовых спортплощадок; их точное количество, помнится, Облспорткомитет затруднился мне даже назвать, но зато я получил конкретную информацию от правоохранительных органов: число слоняющихся по улицам подростков, не знающих, куда себя деть, к чему приложить свои силы и энергию, снизилось почти в полтора раза.



\* \* \*

Самый главный урок, который нам преподнесло прожитое двадцатилетие в формате рыночной экономики, считал профессор Эйтингон, заключается в том, что новой России нужна объединяющая идея. Надо не ругать прошлое, а вдумчиво изучать и учиться у него. На генетическом уровне – мы не индивидуалисты, а общественники. И те же шахматы нас когда-то объединяли, и тот же футбол. Шахматы заставляли думать, футбол – встряхивать себя физически. И теперь не должны отходить от аксиомы: в жизни надо делать то, что тебе интересно, либо интересным то, чем ты занимаешься. Как познать себя самого? Не созерцанием – только действием. Надо попробовать исполнить свой долг, и ты, сохраняя собственное достоинство, познаешь себя. Жизнь человека не вечна. Но наука, знание переступают порог времени. Самое главное, что еще очень дорого в современном мире, – это не золото, не валюта, а знания, умело применяемые в живой практике.

К таланту педагога, ученого, общественника надо добавить его исключительное трудолюбие. Владимир Наумович никогда не уставал учиться новому, стремясь по-своему дать ответ на призывы жизни. Он верил, что экономика здравого смысла, общественное осознание необходимости ее инновационного развития откроют широкие горизонты, и развитие образования, науки принесет успех реальному делу.

*И. Ф. Хицков, В. Е. Петропавловский*

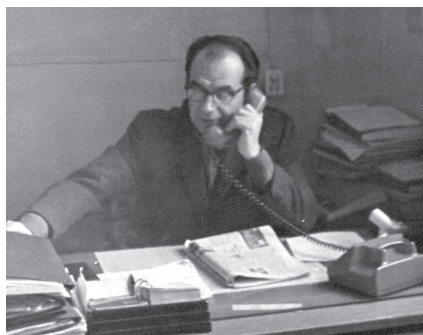
---

## КОНСТРУКТОР ДЕЛА

---

**С** Владимиром Наумовичем Эйтингоном я познакомился вне университета. В начале 60-х годов прошлого века что-то неприятное произошло на заводе им. Ленина. Меня включили в состав комиссии. Мои познания заводской жизни были весьма ограниченными. Комиссию возглавлял парторг завода им. Ф. Дзержинского А. П. Косоногов. Мне было поручено побеседовать с рабочими одного из цехов. Секретарем цеховой парторганизации оказался тогда еще не знакомый мне Владимир Наумович Эйтингон. Мы с ним быстро нашли общий язык. На меня произвела впечатление его открытость в беседе, четкость ответов на жесткие вопросы. Он не стремился уклониться от каких-либо из них или затерять их в длинных разговорах. В моих беседах с рабочими и мастерами цеха он не корректировал их ответы, и они не остерегались, что ему не понравятся их суждения. В течение трех дней, после рабочего дня в цехе, мы с Владимиром Наумовичем выработали общую позицию.

После «проверочного дела» Владимир Наумович стал расспрашивать об университетской кафедре политической экономии, об экономическом факультете. Я тогда не знал, что он окончил по заочной форме обучения географический факультет, специализировался на кафедре экономической географии профессора Г. Т. Гришина. Не помню, вернее, не знаю, каким образом он был вовлечен в университетские дела: через формирующийся экономический факультет или через кафедру политической экономии, ведущую исследования по эффективности общественного производства. Но он стал создателем научно-исследовательской лаборатории экономики и организации производства, которая и была открыта в 1963 году. Он создал ее фактически с нуля. Ничего как будто не было, кроме благоприятной университетской обстановки (время ректорства Б. И. Михантьева), потребности воронежской промышленности в прикладной экономической науке



*В рабочем кабинете*

и целеустремленности делового человека. Не было помещений для лаборатории. Но был Владимир Наумович. А это, как вскоре выяснилось, было не кое-что, а много. Ректорат вспомнил о завалящей так называемой ректорской даче в 35 километрах от Воронежа, в Дубовке. В первые послевоенные годы там жили студенты. Она была в полуразрушенном состоянии, телефона нет, водопровода нет, удобства – вольные. Транспорт – только железнодорожный. Специалистов, знавших экономику произ-

водства, почти не было. Бюджетного государственного финансирования не было. Даже изначальные инвестиции нужно было добывать через хозяйственные договоры с предприятиями.

И тем не менее Владимир Наумович взялся за дело и не только создал лабораторию, но и превратил ее в фактор развития экономического факультета и экономической эффективности научных исследований, ценных для промышленного производства. Довольно скоро была снята проблема поиска заказчиков. В 1967 году лаборатория была преобразована в научно-исследовательский институт экономики при ВГУ, хорошо известный промышленным предприятиям. Осмелюсь сказать, не затрагивая ничьей организаторско-творческой чести, вряд ли кто-нибудь, кроме В. Н. Эйтингона, мог так успешно создать научно-исследовательскую структуру, ставшую востребованной не только в Воронеже, но и в стране. Владимир Наумович сумел завязать сотрудничество лаборатории, а затем и института экономики с рядом академических и отраслевых институтов.

Будучи деканом экономического факультета, Владимир Наумович стал одним из ведущих организаторов экономического образования. В 80–90-х он инициировал многие образовательные и исследовательские программы, которые работают уже полтора десятка лет и в XXI веке.

Социологи ВГУ признательны Владимиру Наумовичу за реалистическое понимание роли социологической науки в подготовке экономистов и в экономических исследованиях. Он один из тех экономистов, кто на первое место в экономическом развитии страны, региона ставил социальные факторы. Еще в конце 60-х годов минувшего века именно к В. Н. Эйтингону мы обращались за консультациями, когда отработывали методологию прогнозирования и планирования социального развития завода тяжелых механических прессов (ТМП). Будучи деканом экономического факультета, Владимир Наумович, не дожидаясь министерских указаний, включил курсы «Общая социология», «Социология



*На совещании. Слева направо: в первом ряду – И. С. Шаршов, В. Н. Эйтингон; во втором ряду – В. С. Листенгартен, В. С. Рахмани*

труда», «Социальная психология», «Геополитика» в учебные планы подготовки экономистов. Он был инициатором, исполнителем, организатором, руководителем стольких научных проектов, конференций, семинаров, что вряд ли кто-нибудь сможет их перечислить. Большинство его идей и проектов осуществлялось. К сожалению, не всё в экономике нашей области из его предложений, планов было реализовано.

Владимир Наумович часто повторял (во всяком случае я это от него слышал и даже спорил с ним): «План – это процесс». Смысл этого афоризма в его понимании в том, что надо своевременно и адекватно корректировать планы в соответствии с новыми или ранее не учтенными обстоятельствами. Беда в том, что «власть имущие» в России часто догматично, доктринерски относятся к своим планам и не умеют упреждающе скорректировать их и себя.

Общаясь с Владимиром Наумовичем и наблюдая его в делах и инициативах, я определил, что он относится к венчурно-реалистическому социоцентрическому типу личности. Он смело шел на риск, брался за, казалось бы, невозможное и достигал желаемых результатов. Это не авантюрный тип, могущий положиться на авось и свою удачу, а потом (при неудаче) оставляющий дело, ссылаясь на обстоятельства или происки других людей. В. Н. Эйтингон – реалист в оценке ситуаций и людей. В то же время он обладал устойчивой способностью самодостаточности и целеустремленности поведения в турбулентных процессах и вихреобразных обстоятельствах. Я никогда не видел его в состоянии растерянности.



*В президиуме Международной научно-практической конференции  
«Экономическая, социальная и психологическая адаптация личности  
в современных условиях», 2009 г.*

Венчурно-реалистический тип характеризуется особым поведением и действием. Если есть возможность что-то сделать, то ее надо незамедлительно использовать. Если возможности нет, надо создать условия, чтобы она появилась, и найти, создать, мобилизовать ресурсы для ее реализации. Основное этическое правило при этом: рисковать можешь собой, а не верящими в тебя и подчиненными людьми. Им надо объяснить, что ответственное лицо, организатор о них позаботится. И последнее: цель стремлений, действий должна быть четко определена и сформулирована. Вот и вся, кратко, венчурно-реалистическая философия социоцентрического типа.

Если бы мой друг Владимир Наумович услышал, что я подвел его личность под этот тип, то удивился бы и рассмеялся. Но с характеристиками этого типа и его установок жизнедеятельности согласился бы. Такой была практика его жизни.

В университетской биографии В. Н. Эйтингона есть один парадокс, который нельзя обойти, хотя вряд ли он придавал ему сколько-нибудь существенное значение. Но сказать придется. Из истории общественной и личной нельзя выбрасывать факты. Это неумно. Их надо креативно обдумывать.

Кандидатскую диссертацию Владимир Наумович защитил в 1971 году (я выступал в поддержку). Ученое звание профессора ему было присвоено без защиты докторской диссертации только в 1995 году. Научных и методических публикаций у него более 400, из них с десятков монографий. Кандидат наук подготовил более 30 кандидатов наук и трех докторов экономических наук. Многие его ученики работают не только в ВГУ.

**Владимиру Наумовичу Эйтингону  
к 85-летию**

*И с детства он неугомонный.  
Ему есть дело до всего.  
И кто не знает Эйтингона,  
То тот не знает ничего.*

*Гуляют по России ветры.  
Но Эйтингон не флюгерит.  
В науке верный держит вектор:  
Неутомимо деловит –*

*На всё своё имеет мнение.  
Чтоб даром время не тянуть,  
Он без уныния и лени  
Проблемы рубит на корню.*

*И правду ищет наш Наумыч  
В российской перманентной мгле  
С экономической думой  
На управленческом челе.*

*В. Рахманин*



Парадокс Эйтингона, по моему мнению, имеет два взаимодополняющих объяснения. Во-первых, диссертационное измерение квалификации не всегда соответствует реальному потенциалу ученого. У Владимира Наумовича потенциал и реальные качества (интеллект, знания, опыт) были значительно выше диссертационного статуса. Во-вторых, Владимир Наумович был человеком скромным. Он не гнался за учеными степенями. Он любил дело, при этом не отвлекался на оформление своих исследований и не тратил конструктивно-деятельных разумений на второй диссертационный опус (который, кстати, действительно отнимает много времени).

В. Н. Эйтингон всегда и в научных, и в обыденных разговорах четко формулировал свои мысли и умел их обосновать и доказать. У лингвистов есть такое понятие «лингвистическая личность». Речь Владимира Наумовича – устная и письменная – отличалась высокой культурой: лексической, синтаксической и фонетической. Он не путался во фразах, не глотал слова, всегда был корректен в



понятиях и терминах. У него был приятный тембр голоса, что, кстати, очень важно в преподавании, да и в научных докладах на конференциях.

Мне доводилось вместе с ним готовить различные документы. При всей занудливости этой процедуры посидеть вместе с Владимиром Наумовичем над чистым листом бумаги, заполнить его, трижды перечитать, а иногда перечеркнуть и заново написать, а уже потом вынести на суд тех, кто текст заказывал, было, не скрою, большим удовольствием.

Владимир Наумович всегда занимал четкую гражданскую и научную позицию. В остро конфликтных и во многом сумбурных трансформационных процессах 90-х годов и последующих десятилетий он не потерял ни своей гражданственности, ни своего человеческого достоинства, сумел найти свое творческое место и роль в высшем образовании, в науке, в Воронежском государственном университете, которым он дорожил и которому всемерно способствовал в развитии.

*В. С. Рахманин*

---

## ЗНАК ПОЧЕТА

---

**П**рофессору Владимиру Наумовичу Эйтингону присвоено звание «Почетный гражданин города Воронежа».

Наградой больше – наградой меньше...

Эка невидаль!..

У Владимира Наумовича наград – не счесть.

Да он их, мне кажется, особенно и не считает.

Есть поважнее вещи.

Вернулся в сорок пятом году с войны живым – уже награда.

Не сгинул в злые сороковые-пятидесятые, когда дважды арестовывали отца, когда выгнали с работы, когда пришлось начинать многое сначала в незнакомом городе – чем не везение?

Дожил до восьмидесяти шести живехонек-целехонек: на что жаловаться?

Купается в любви-уважении – что еще человеку надо? Губернатором области, на факультете – сплошное обожание.

А передо мной – задумчивые глаза Владимира Наумовича, серьезно вглядывающиеся в помощников.

Глаза, в которых много чего читается, да не все прочитывается.

Такое ощущение, что знает Владимир Наумович что-то такое, что другим неведомо, но он знает и молчит.



*Почетный гражданин города  
Воронежа В. Н. Эйтингон*

**ВОРОНЕЖСКАЯ ГОРОДСКАЯ ДУМА****РЕШЕНИЕ****от 08.09.2010****№ 204-III****О присвоении звания «Почетный гражданин  
города Воронежа» в 2010 году**

В соответствии с решением Воронежской городской Думы от 25.10.2006 № 207-II «О порядке присвоения звания «Почетный гражданин города Воронежа», за большой научный вклад в социальное и экономическое развитие города Воронежа, плодотворную деятельность в сфере высшего профессионального образования, Воронежская городская Дума

**РЕШИЛА:**

1. Присвоить звание «Почетный гражданин города Воронежа» в 2010 году **Эйтингону Владимиру Наумовичу** – кандидату экономических наук, профессору, заведующему кафедрой экономики труда и основ управления экономического факультета ГОУ ВПО «Воронежский государственный университет».

2. Диплом о присвоении звания «Почетный гражданин города Воронежа» и памятную ленту вручить на открытии праздника День города 12 сентября 2010 года.

**Председатель  
Воронежской городской Думы**



**А.Н.Шипулин**

Хочет, чтобы мы, окружающие, сами поняли, о чем беспокоится он, Владимир Наумович Эйтингон, из себя самого кумира вовсе не творящий.

Просто живущий.

Просто работающий.

Мне довелось наблюдать Владимира Наумовича в разных ситуациях – в парткоме университета, в деканате экономического факультета, на кафедре.

Удивительная вещь – сидит, слушает, молчит. Потом говорит размеренно, своим несколько глуховатым голосом, казалось бы, очевидные вещи, а ты удивляешься – почему сам не додумался до решений, о которых вот сейчас говорит этот в общем-то замкнутый человек?

Возможно, я ошибаюсь, но мне показалось, что Владимир Наумович, к чьему мнению вот уже лет пятьдесят прислушивается университет, не любит употреблять в речи личное местоимение «я».

«Я думаю» – не из лексикона Эйтингона.

«Видимо, следует подумать вот о чем», – примерно такова стилистика великого университетского мудреца. И это не из кокетства, не из боязни принимать ответственность за сказанное слово.

Это идет от желания видеть вокруг себя думающих людей.

Почти пятнадцать лет Владимир Наумович возглавлял экономический факультет – с 1985 по 1999 год. То были бурные годы. Экономистам тогда крупно повезло – во главе факультета оказался человек, не боявшийся принимать решения.

И он их принимал – открывал новые кафедры, новые направления в подготовке специалистов, одним из первых перешел на двухуровневую систему обучения.

И теперь он продолжает работать на кафедре. Работает, как и прежде, – негромко, неторопливо, несуетливо.

Конечно, устает. Но не жалуется...

А сегодня – всегородской почет. Приличествующие случаю слова. Допускаю – в большинстве своем искренние.

На Руси очень любят людей, которые думают за всех. Можно часть забот, часть переживаний переложить на чужие плечи.

Эйтингон не исправляется – несет ношу.

Сидит в своей кафедральной каморке и думает обо всех нас.

Ему к этому занятию не привыкать...

*Л. Е. Кройчик*

---

## ОН СУМЕЛ СЕБЯ РЕАЛИЗОВАТЬ

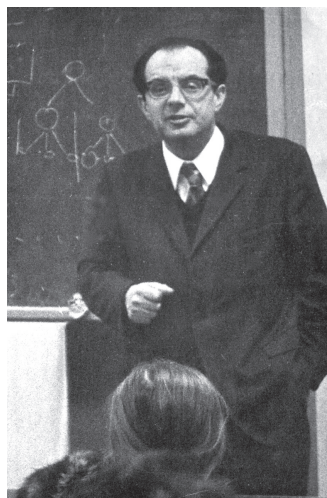
---

**К**ак часто, говоря об ушедших из жизни дорогих нам людях, мы сетуем: «Он не смог полностью реализовать себя...» О Владимире Наумовиче Эйтингоне так сказать, по-моему, нельзя. Человек большого и многогранного таланта, он каждое дело, за которое брался, превращал в творчество, если нужно было, объединял вокруг него других людей, умел создать вокруг себя атмосферу творческого сотрудничества и добивался результата. На такой вывод мне дает право более чем полувековое общение с Владимиром Наумовичем.

Наша первая встреча произошла в начале 60-х годов прошлого века, когда мы оба оказались в комиссии общества «Знание» по пропаганде спорта. И для него, и для меня это являлось одним из многих общественных поручений, мало связанных с основной работой, но уже тогда я увидел, как легко (и в то же время ненавязчиво) высказывал он дельные предложения, которые подхватывали и развивали другие, потом это воплощалось в конкретные дела, а не оставалось, как часто бывает в подобных общественных комиссиях, благими пожеланиями.

Позже, работая над кандидатской диссертацией, я в архивных материалах завода имени Ленина нашел множество свидетельств столь же творческого отношения Владимира Наумовича к своим производственным обязанностям на заводе и той поддержки, которую его действия и предложения получали в заводском коллективе.

Наше постоянное общение приходится на годы совместной работы в Воронежском государственном университете. Любой разговор, любое дело с ним никогда не были пустыми и праздными. Они всегда были наполнены смыслом, нацеливали на творческий подход. Попробую подтвердить сказанное выше анализом (неизбежно кратким и поверхностным), сделанным на основе личных впечатлений от тех аспектов работы В. Н. Эйтингона, которые касались непосредственно университетской жизни.

*На лекции*

Владимир Наумович сознательно пришел в науку, став организатором сначала лаборатории, а затем института при экономическом факультете, и не прерывал своей исследовательской деятельности до конца жизни. Он рассматривал науку как осмысление и обобщение практики, обогащение ее теорией с обязательным приобщением к этому процессу студенческой и научной молодежи.

Педагогическая деятельность была призванием Владимира Наумовича. В нее он вкладывал, что называется, всю душу, стремясь и добиваясь того, чтобы студенты воспринимали учебный материал без ощущения, что он им скучен. Владимира Наумовича (таково общее мнение) всегда было интересно слушать. Он так строил свои лекции, что в них обязательно присутствовали и его личные размышления, и самые последние научные дости-

жения, в том числе и результаты его собственных научных наработок. Общение В. Н. Эйтингона со студентами было наглядной реализацией принципа «педагогики сотрудничества»: не подавление стремления студента к самостоятельному творчеству, а побуждение к нему, поддержка и помощь.

Организаторский и педагогический талант В. Н. Эйтингона в полной мере проявился в годы его работы деканом экономического факультета, когда в полном смысле слова стал вопрос о революционных преобразованиях в содержании

*Рабочий момент*





Юбилей В. Н. Эйтингона.

В первом ряду – В. Н. Эйтингон, ректор И. И. Борисов, В. С. Листенгартен

и методологии экономического образования и научных исследований. Личным примером и поистине огромной каждодневной работой Владимир Наумович сумел сплотить коллектив факультета, наладить межвузовские и международные контакты и добиться того, чтобы экономфак ВГУ вошел в число передовых экономических факультетов страны, завоевал авторитет среди зарубежных экономических факультетов и вузов. При этом декан Эйтингон всегда исходил из того, что экономический факультет – не отдельно взятый «хутор», а значимое звено общеуниверситетской структуры факультетов (против «хуторских настроений» он решительно выступал и на факультетском, и на университетском уровнях), и он должен действовать и взаимодействовать в общей стратегической парадигме, обязательно выдерживая «линию развития». Неслучайно при Владимире Наумовиче (и во многом благодаря его усилиям) был построен (а затем и значительно расширен) учебный корпус экономического факультета.

Владимиру Наумовичу Эйтингону, сколько мне довелось его знать в университете, всегда был присущ неподдельный интерес к проблемам педагогики высшей школы. Здесь он был единомышленником и подлинным коллегой таких авторитетных в вузовском сообществе педагогов, как профессора П. М. Гапонов, М. А. Красносельский, В. С. Рахманин, В. В. Гусев, Н. Я. Краснер, В. М. Второв и др. Это, в частности, нашло отражение в его публикациях по вопросам образования. Целый ряд статей по данной проблематике написан В. Н. Эйтингоном в соавторстве с коллегами и учениками, что еще раз демонстрирует постоянное стремление Владимира Наумовича к творческому взаимодействию. Среди его соавторов и те, кто потом достойно продолжил дело В. Н. Эйтингона по подготовке



*Профессор В. Н. Эйтингон с магистрами экономического факультета*

современных экономистов: И. Е. Рисин, И. Н. Щепина, В. П. Бочаров, Л. И. Стадниченко, Ю. В. Смирнова, Л. И. Гусева, Н. Г. Сапожникова, Н. В. Голикова и др. При чем Владимир Наумович не просто «освящал» своим именем то, что предлагали его младшие коллеги, это всегда было подлинное сотворчество, оплодотворенное опытом и идеями Учителя.

Профессор Эйтингон писал о стратегических направлениях развития университета; структуре образовательных программ (в том числе дополнительного образования); текущих и перспективных приоритетах научной деятельности; инновационной составляющей работы вуза и содружества вузов.

Нельзя не сказать и о том, что Владимир Наумович всегда выступал инициатором изучения мнения студентов об образовательном процессе, вносил предложения, направленные на повышение творческой активности обучающихся.

Думаю, нет нужды объяснять и доказывать, насколько актуальны эти идеи, как характеризуют они личность того, кто их высказал, как важно для тех, кто трудится в высшей школе и озабочен ее проблемами, размышлять о них, обращаться к ним в современных условиях, думая о настоящем и будущем.

В. Н. Эйтингон был и останется в нашей памяти человеком высочайшего гражданского и творческого потенциала, который он щедро отдавал делу и людям до последних дней своей жизни.

Он действительно успел и сумел многое.

*В. С. Листенгартен*

---

# «ДЕЛАЙ, ЧТО ДОЛЖНО...»

Интервью и статьи  
В. Н. Эйтингона разных лет

---



В. Эйтингон

## УПРАВЛЯЮЩИЙ, НЕ УПРАВЛЕНЕЦ\*

---

**П**редложение редакции высказаться по поводу менеджеров показалось мне симптоматичным. Долгие годы сам термин «менеджер» в научном обиходе, да и в повседневной практике, употреблялся в устоявшемся сочетании с определением «буржуазный». Ныне же размышления о менеджерах: их деловых качествах, формах обучения, эффективности деятельности в советской экономике – легко встретить в газете, в толстом журнале, в телевизионной передаче.

В чем тут причина? Почему «менеджер» (в переводе с английского – управляющий), а не привычное – руководитель, хозяйственник?

Рискну предположить, что дело здесь в психологии и общественной, и самих управленцев: «маска» менеджера должна, видимо, отделить его от толпы бюрократов, которым несть числа, показать действительное его место, нужность, особенность. С другой стороны, это может быть и отрицанием того, что мы не приемлем сегодня в руководителе, какое-то утверждение наших ожиданий нового в его мышлении, умении. Того нового, что требует от руководителя экономическая реформа, перестройка системы управления.

Кто же он – менеджер?

Попробуем очертить круг управленческих работников, которых относят к менеджерам.

Надо сказать, что ставшая привычной цифра – 18 миллионов управленческих работников – объединяет категории персонала, существенно различающиеся по уровню и функциям (хотелось бы сказать, и по действительной причастности к делу, и «полезности», но это – особый разговор). Большую часть – 11,5 миллиона человек – составляет управленческий персонал основного звена – предприятий, организаций. Меньшую – около 3 миллионов – работники органов государственного и хозяйственного управления.

---

\* Впервые опубликовано: Молодой коммунар. 1988. 19 дек. Печатается в сокращении.

В составе управленческого персонала принято различать руководителей, специалистов и технических исполнителей. Последних (операторов, техников, машинисток и др.) – а их свыше 3,5 миллиона – вряд ли можно считать собственно управленцами. А среди тех, кто работает на предприятиях, в организациях, конечно, подавляющее большинство составляют специалисты – инженеры, экономисты и другие.

Видимо, будет правильным считать, что, говоря о менеджерах, надо иметь в виду руководителей определенного уровня. Применительно к экономической сфере – руководителей органов хозяйственного управления, предприятий и организаций, их подразделений.

Итак, что должен знать менеджер?

Знание его двойственно и складывается из знания дела, которым он управляет, и собственно управленческого знания.

В свою очередь, эти области знания крайне сложны, многослойны. Человек, управляющий производством, должен знать его со стороны техники и технологии, социальных условий, экологии, организации, экономики. А если говорить об управлении, то здесь надо знать его технологию (информатику, методы принятия решений и контроля и др.), организацию; владеть основами социальной психологии и педагогики и так далее.

«Уметь» – это, конечно, уметь применить свои знания, но прежде всего – уметь руководить людьми, организовать коллективную работу.

Такая двойственность знаний и умений – главное отличие руководителя и главная сложность его деятельности.

90–95 процентов руководителей – инженеры-конструкторы, механики, технологи. Оставляя в стороне качество собственно инженерной подготовки, будем исходить из предположения, что в области техники и технологии производства их знания достаточны. А в части организации, экономики, управления? Ответ несложен, стоит лишь взглянуть на учебные планы технических вузов. В самом благоприятном случае доля организационно-экономических дисциплин не превышает там 3–5 процентов учебного времени, а уж о социальной психологии, педагогике и речи нет.

Еще в начале нынешнего века известный в истории управленческой науки исследователь А. Файоль предложил схему структуры знаний руководителей разного уровня. Для директора, в частности: 85 процентов – знания экономические и управленческие и только 15 процентов – технические.

Интересно, что позднейшие опыты подобных исследований, в том числе сравнительно недавние в нашей стране, убедительно подтвердили тенденцию к преобладающей потребности в организационно-экономических знаниях с повышением уровня руководителя. Другое дело, что норма – те же 85 процентов, конечно, мо-



жет быть подвергнута сомнению. Нужные выводы из обнаружения этой тенденции сделаны не были.

Нынешняя реформа экономики высветила все эти слабости необычайно ярко. Наши менеджеры ни умом, ни делом не готовы к коммерческой деятельности, плохо осведомлены о тонкостях финансовой работы. То же можно сказать об их компьютерной грамотности. С огрехами и сбоями входит во внутрипроизводственную жизнь хозрасчетная организация деятельности бригад, участков, цехов. Гласность, демократизация нашей жизни пока только-только проявляются в хозяйствовании.

И еще одно соображение, на мой взгляд, особенно важное. Речь идет об омоложении, обновлении управленческих кадров. Резерв молодых образованных работников у нас достаточен: в промышленности Воронежской области, например, примерно каждый четвертый специалист с высшим образованием – не старше 30 лет. Иное дело – возраст руководителей. Среди них молодых людей значительно меньше.

# ЛОМОНОСОВЫ НАМ БОЛЬШЕ НЕ НУЖНЫ?\*

(Из интервью для газеты «Берег»)

---

**П**о данным статистики, в 1980 г. в СССР насчитывалось 210 студентов на 10 тысяч населения, что позволяло занимать пятое место в мире по уровню образованности нации. В России в 1996 г. количество студентов на 10 тысяч жителей составило 180, а ее место было 26-м. По данным за прошлый год, мы уже съехали на «почетное» 58-е место.

**– Владимир Наумович, так надо ли реформировать высшую школу, и если да, то почему концепцию реформы встречают в штыки?**

– Совершенно ясно: реформировать систему образования нужно. Последний, декабрьский, вариант концепции этой реформы существенно продвинут относительно предыдущих. Но и он вызвал серьезные сомнения. Образование – очень тонкая материя.

Такое впечатление, что импульсом для концепции стала финансовая недостаточность в стране. Главное направление – разгосударствление учебных заведений, освобождение государства от ответственности за деятельность учебных заведений – при том, что оно сохранит нормативно-контрольные функции. Понимаете, какая вещь: если концепция будет принята, то можно ожидать, что резко сократятся федеральные ассигнования (их и сейчас недостаточно – только зарплаты и стипендии, да и те не полностью и с задержками).

Вводится такое понятие, как государственный заказ, то есть деньги будут выделяться на подготовку студентов определенных специальностей, которые интересны для бюджетной сферы, – специалистов в области государственного и муниципального управления, например. Может быть, для поддержки некоторых элитных специальностей, вузов.

Вообще-то во всем мире государственное финансирование вузов составляет только часть их бюджета – от 60 до 80 процентов. Но эта доля гарантирована!

---

\* Впервые опубликовано: Берег. 1998. 13 марта. Печатается в сокращении.

– **Кроме федерального вводится еще и региональный заказ?**

– Да. Само по себе это очень правильно: развитие участия регионов в делах образования – это укрепление федерализма. Но легко просчитать, что, например, Воронежская область по нынешнему состоянию дел возьмет на себя ответственность в основном за подготовку педагогов или медиков. А больше никого.

– **А как же специалисты для сельского хозяйства, без которых черноземному краю, как без рук?**

– А кто будет за них платить? Тогда надо дополнительно кредитовать сельское хозяйство? Другое дело, если за обучение конкретного студента будут платить конкретные предприятия. Таким образом, окажется, что подготовка специалистов, поддерживаемая бюджетами всех уровней, резко сократится. Значит, чтобы сохранить уровень образования нации – число студентов на 10 тысяч населения, – надо будет резко увеличить прием на основе договоров, платных контрактов.

– То есть можно уже говорить о том, что число «платных» студентов увеличится, а «бесплатных» уменьшится?

– Безусловно. Многие положения концепции кажутся легкомысленными, легковесными. Очень темно выглядит судьба сузов (техникумов). Сегодня они не востребованы. Многие из них, что еще остались живы, конечно, могли бы интегрироваться с вузами и реализовывать первую ступень высшего образования – первый и второй годы обучения. Контуры такого подхода в концепции намечены, но как-то уж очень поверхностно. Еще сложнее обстоит дело с ПТУ. Надо подумать над тем, каково различие, каково *должно быть* различие, *должно ли оно быть вообще* – различие между общим и профессионально-техническим образованием того же уровня. С другой стороны, потерять ПТУ – значит потерять потенциал образовательной системы! Их надо перестраивать.

Далее. В сфере высшего образования предлагается развитие дистанционной (бесконтактной) системы образования. Да, она получила развитие в мире. Но у нас есть система заочного обучения. Надо бы проанализировать их сходство и различия, их взаимоотношения в будущем – этого не сделано.

Дистанционное образование требует совершенно иной коммуникационной среды. Надо выйти в сети, иметь электронную почту и так далее. А мы в этом отношении пока не самое передовое государство. В концепции надо было такое образование соотнести с возможностями нашей системы. И потом, у нас нет собственного методического обеспечения. Те, кто ведет такое обучение в нашей стране, используют чужие учебно-методические материалы, зарубежные, очень незамысловато переведенные, да к тому же совершенно не адаптированные к российским условиям. Пока эта система продвигается не основными учебными центрами, а новыми учебными заведениями. Надо шире внедрять систему дистанционного обучения – как эксперимент. В общем, в концепции есть интересные мысли, но уж очень они легковесны.

**– А Вы могли бы выделить какие-то бесспорные плюсы?**

– Конечно, есть положительные моменты. Например, для родителей студентов-контрактников предусмотрены налоговые льготы. Предусматриваются образовательные займы, то есть чуть ли не с пятого класса школы уже можно создавать задел для последующего платного обучения в вузе. Возможны некоторые льготы предприятиям в том случае, если они платят за подготовку студента. Оговорена поддержка территориальной мобильности студентов.

**– Территориальной мобильности?..**

– Это чтобы Ломоносов мог учиться в Москве – материальная поддержка приезжих студентов.

**– А стипендии будут выплачиваться в прежнем порядке?**

– Стипендии – только малообеспеченным. Но опять загвоздка – кого считать малообеспеченным? Критериев нет.

**– Владимир Наумович, можно ли предположить, что, укрупняясь или интегрируясь, вузы получают от государства больше средств, чем поодиночке?**

– Не обязательно. Вообще, структура образовательных программ несовершенна. Ее надо реформировать. И может быть, это приведет к выводу о соединении тех или иных вузов. Но, во-первых, каждый случай уникален. А во-вторых, если объединить два неэлитных вуза, можем ли мы быть уверены в том, что у них возникнет большой объем госфинансирования? Всё будет решать госзаказ.

**– Соединившись, два бедных не станут одним богатым... А в нашей областной комиссии прорабатываются варианты интеграции?**

– Если говорить о слиянии вузов – нет. Разговоры, которые по этому поводу идут, основываются на слухах. У комиссии есть предварительные размышления по поводу возможной интеграции (что, кстати, вовсе не означает только изменение конфигурации вузовской сети), но они не касаются ближайших лет. Это – перспектива, это пока размышления, которые надо поставить на расчетную основу.

Вообще, реформа образования обросла слухами. Концепция должна быть широко осмыслена общественностью, должна стать плодом коллективных усилий.

**– Сколько на это потребуется времени?**

– А зачем спешить? В самой концепции говорится, что 98-й год – подготовительный перед решительными шагами. Надо обсуждать, думать...

Беседовала Татьяна Масликова

# «ЧЕЛОВЕК НЕ ДОЛЖЕН ЖИТЬ, ВЕДЯ УЧЕТ СЧАСТЛИВЫХ ДНЕЙ»\*

---

*Владимир Наумович Эйтингон, профессор ВГУ, заведующий кафедрой экономики труда и основ управления, действительный член Academy of International Business, Международной академии организации производства, Академии труда и занятости, Академии социального образования; помощник ректора ВГУ по экономическим вопросам; член научного совета при областной администрации.*

**– Владимир Наумович, назовите, пожалуйста, самые счастливые и самые драматические дни своей жизни.**

– Я никогда не структурировал свою жизнь подобным образом. Зачем подстраиваться под какие-то моменты? Их много было, таких дней – удачных и неудачных, жизнь-то длинная.

Ну, могу назвать общечеловеческие счастливые дни – они и для меня многое значат – 6 декабря сорок первого (разгром гитлеровцев под Москвой), 27 января сорок четвертого (снятие блокады Ленинграда), 9 мая сорок пятого.

Драматические дни – лето девяносто первого и осень девяносто третьего.

**– А в личном календаре таких дней нет?**

– Есть и в личном. Помню два трагических дня – в октябре пятьдесят первого и в августе пятьдесят третьего. Тогда арестовывали моего отца – генерал-майора Наума Эйтингона. Соответственно, счастливые дни – в марте шестьдесят четвертого, когда я встречал отца, выпущенного из Владимирского централа, и в апреле девяносто второго, когда отца посмертно реабилитировали.

И, конечно, счастливый день – 1 мая... не назову какого года – день рождения дочери.

---

\* Ранее опубликовано в сборнике Alma mater (Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 2003).

Как видите, есть из чего выбрать. Но я никогда, повторяю, к жизни своей так не приглядывался.

– **Почему?**

– Потому что я не уверен, что человек должен жить, ведя учет счастливых и несчастливых дней. В счастливые и несчастливые дни я занимался делом.

– **Делом? А каково оно, дело вашей жизни?**

– Я познавал свое дело и менял его трижды. Первое завершилось после окончательного увольнения с военной службы в пятьдесят третьем. Я тогда служил в органах госбезопасности.

– **Вас уволили из-за отца?**

– Да. Как только его выпускали из тюрьмы, меня восстанавливали на службе. В конце концов я ушел на завод имени Ленина, где прошел путь «снизу» до начальника производства. Это было мое второе дело.

– **А третье – университет?**

– Да. С шестьдесят четвертого я в университете. Хотя знаете что... Я думаю, что все эти три дела моей жизни как-то связаны.

– **Чем же?**

– Исследовательским характером работы, аналитическим, если хотите. Ну и организационной стороной.

– **Вы – заведующий кафедрой, неперенный участник различных экономических программ и совещаний. А в душе-то вы кто, профессор Эйтингон? Педагог? Организатор науки?**

– Я – педагог по своему предназначению. Как заведующий кафедрой я обязан думать и об организации учебного процесса, и о научной работе – своей и своих аспирантов и коллег. Плюс лекции по курсу менеджмента. Но выделить что-то одно... Я не представляю своей жизни без каждой из этих сторон. Пишу, читаю, консультирую, стою за кафедрой...

– **Мне кажется, главная ваша книга еще не написана.**

– Вы имеете в виду мои воспоминания? Я думаю об этом. Приближается столетие отца – постараюсь написать о нем.

– **О вашем отце в последнее десятилетие столько было написано! Вы ощущаете себя сыном человека, организовавшего убийство Троцкого?**

– Я ощущаю себя сыном человека, который был одним из видных советских разведчиков; одним из организаторов сопротивления фашизму в Испании; одним из тех, кто причастен к добыче разведанных по атомному оружию; одним из организаторов разведывательно-диверсионной деятельности в тылу гитлеровских войск (сейчас много говорят о его операциях «Березино» и «Монастырь»). Я горжусь, что мой отец был награжден полководческим орденом – орденом Суворова II степени.



– **А за что его арестовывали дважды?**

– Первый раз – «за участие в сионистском заговоре». Плюс «создание террористической организации». Второй – «за измену Родине». Это была ахинея чистой воды. За отца заступались партизаны и разведчики, многие лидеры европейских компартий, знавшие его лично (в том числе Долорес Ибаррури). Но это не помогло.

– **А вы знали, что ваш отец – разведчик?**

– Конечно! И гордился этим. У человека нет такой профессии – быть сыном. Поэтому, любя отца и гордясь им, я вовсе не стремился использовать его славу в собственных интересах.

Мне кажется, мой отец заслужил право на гордость своих детей. Он был смелым, очень талантливым человеком. Прекрасно знал языки. Я глубоко убежден: если бы отец не был разведчиком – он достиг бы высот в науке, в любом деле.

Это была яркая личность. Когда отца хоронили, Герой Советского Союза Мирковский сказал: «Со смертью Леонида закончился рыцарский период советской разведки».

– **Почему Леонида?**

– Это был его давний псевдоним. Когда такое слышишь о своем отце, естественно, забываешь о «черной прессе», дававшей моему отцу совсем другие характеристики.

Но, повторяю, в своей жизни я никогда не стремился быть сыном знаменитого отца, укрываться в тени его незаурядной личности.

Никогда не забуду случай в начале войны. Я был тогда девятиклассником, секретарем комитета комсомола школы, штатным инструктором Свердловского райкома ВЛКСМ в Москве. Началась война, и навалились в первые дни дела: эвакуация из столицы детей, участие в организации призыва в армию. В конце июня написал заявление с просьбой зачислить меня в коммунистический батальон. Позже эти батальоны стали называться народным ополчением. Мачеха, узнав об этом, сказала мне: «Отец обрадуется. Он очень переживал, что ты до сих пор не записался в добровольцы».

– **Вы упомянули мачеху... Если можно, что представляет собой ваша семья?**

– Гм... Мне бы не хотелось об этом говорить... Это все очень личное. Скажу только, что семья была разорвана обстоятельствами отцовской жизни. Она вся состояла из отдельных кусочков. Есть брат и две сестры по отцу... есть сводная сестра по матери, сводная сестра по мачехе.

– **Кто была ваша мама?**

– Организатор медицины. Заведовала райздравотделом. В годы войны и после нее – заведующая эпидслужбой Наркомздрава России. Очень гордилась, что во время войны не было крупных эпидемий в тылу.

– **А ваши семейные отношения как сложились?**

– Мои? Со своей женой – Валентиной Георгиевной – я живу пятьдесят третий год.

– **Вы все время пытаетесь убедить меня, что прожили счастливую жизнь. А вот докторскую диссертацию так и не защитили. Не обидно?**

– Не защитил...

– **Почему так случилось?**

– Причина очень простая. Тогда, когда у меня сформировалось представление о моей будущей работе, я перенес четыре операции. И решил, что не стоит расходуя оставшееся время на эти хлопоты.

– **А ученики ваши тем временем вас обгоняют.**

– Да-а, трое из них ходят в докторов наук... Я доволен их успехами... Но... гм... не уверен, что они меня обгоняют. Я пока еще сохраняю работоспособность, способность адаптироваться, переосмысливать собственные позиции.

Я ни к кому не испытываю зависти – у меня достаточно много своих интересных дел.

– **Вы говорите о своей способности адаптироваться, переосмысливать собственные позиции... А вы не боитесь, что вас обвинят в беспринципности?**

– Не боюсь... Секретарь обкома КПРФ Сергей Рудаков мне как-то сказал: «Владимир Наумович, вы чересчур уж социал-демократ». А сегодня всю компартию России обвиняют в социал-демократическом уклоне... Не смешно ли?..

А если серьезно – мы перешли порог, возвращение в прошлое кажется невероятным.

В мировой истории регулярно происходят циклические изменения. Раньше – от утопистов до Маркса и от Маркса до Октябрьской революции – они были достаточно длительными. В двадцатом веке оказались более короткими. Но они – неизбежны.

Забытые нынче реформы шестидесятых – неудачная попытка ответить на вызов времени. В результате мы потеряли темп. Мы отстали от мира по уровню развития, по уровню жизни населения. Второй такой попыткой была перестройка. Но идеи перестройки были «сооружены» невеликими умами. «Прорабы перестройки» сами были без царя в голове. Что Яковлев, что Горбачев. Другие оказались еще мельче... Типичное безвременье кончилось общественной катастрофой.

– **Вы так же мрачно оцениваете наше настоящее и будущее?**

– В нынешний поход мы тоже отправились с людьми незрелого ума. Лозунги, выбранные либералами для устройства нашей жизни, не свершились. И не могли свершиться.

– **Почему?**

– Потому что у нас уникальная страна: расстояние от границы до границы – десять тысяч километров. Все климатические зоны земного шара. В такой стране

должен быть некий стержень, на который была бы нанизана вся наша общественная жизнь.

– **Мне кажется, все рассчитывали, что таким стержнем станет рынок.**

– Идея, будто рынок сам все расставит на свои места, сегодня морально устарела. И рейганомика, и тэтчеризм – характерные примеры того, как государство активно включается в экономические процессы.

– **Что же делать?**

– Строить социально ориентированные рыночные отношения и укреплять роль государства. Для этого, я думаю, нам потребуется десяток лет.

Понимаете, в чем диалектика нынешней ситуации? Сохранять экономическое устройство, которое перестало приносить успех, – глупо. Но заменить это экономическое устройство другим, которое не приносит успеха, – не менее глупо.

Да, приватизация была нужна, но не всегда и не такая.

Да, вхождение в мировую экономику необходимо: жить вне остального мира – глупость совершеннейшая. Но все это надо делать с большей осмысленностью.

– **Нам это удастся?**

– Гм... Мы достигли уровня, когда ниже падать уже некуда. Надо выбираться. Семнадцатое августа показало, что у нас есть ресурсы для самостоятельного движения вверх.

Беда в другом – нам не хватает коммерческого умения. Термины-то коммерческие мы выучили, а навыков не приобрели. Вот простой пример: в прошлом году область собрала урожай, в расчете на душу чуть не в два раза превышающий среднероссийский. И что же? Распорядиться этим благом не смогли. Я никого не обвиняю – я просто говорю, что мы еще не научились по-настоящему хозяйствовать.

– **Да ведь нас семьдесят лет отучали быть хозяевами. Откуда ж взяться навыкам?**

– Ничего!.. Придут новые люди. Люди, воспитанные и обученные для деятельности в другой жизни.

– **Получается, как у Некрасова: «Жаль только жить в эту пору прекрасную уж не придется ни мне, ни тебе!»**

– Почему это не придется? Мне шестого августа исполняется всего-навсего семьдесят пять.

Беседовал Лев Кройчик

# ОТ СОЛДАТА ДО АКАДЕМИКА\*

Известный воронежский ученый  
Владимир Эйтингон призывает  
обновлять знания и не экономить на футболе

*(Интервью для газеты «Берег»)*

---

День российской науки, отмечаемый 8 февраля, чувства вызывает неоднозначные. С одной стороны, мы в курсе того, что от щедрот федеральной казны наша наука получает отнюдь не баснословные гонорары – чего уж ей формальные праздники объявлять? С другой – не сомневаемся в широте и глубине отечественной научной мысли, гордимся ею и относимся к носителям оной с неизменным уважением. Которое и собираемся продемонстрировать, пригласив для сегодняшней беседы профессора **Владимира Эйтингона**. Заведующий кафедрой экономики труда и основ управления экономфака ВГУ, заслуженный экономист РФ, член нескольких академий, представляющих собой общественные объединения ученых, руководитель образовательных программ государственного плана подготовки управленческих кадров в воронежском университете – вот выжимка из списка регалий нашего гостя. Однако выбор персоны объясняется не только этим, безусловно существенным, обстоятельством. А еще и вниманием к самой популярной в сегодняшней России науке и желанием представить читателю не ходячую энциклопедию, напигованную богатой, но сухой информацией – живого, прежде всего, человека. С его не только научными симпатиями и антипатиями. Но для начала, конечно, неизбежный вопрос...

– Почему, Владимир Наумович, российская экономическая наука столь очевидно расходится с практикой? Экономистов – пруд пруди, на экономические специальности в вузы – непрекращающийся бум, а проблем экономических в стране – отсталые народы курят...

– Многогранной штукой вы интересуетесь, ее надо разделить на несколько позиций. Во-первых, что такое – много экономистов? Много людей, имеющих экономическое образование? Это замечательно! Но образование совершенно не обязательно поставляет людей на должности: управленческие, предприниматель-

---

\* Впервые опубликовано: Берег. 2006. 10 февр.

ские и так далее. Оно не призвано это делать. Экономическое образование, ко всему прочему, по нынешним временам – особенно, должно заполнить пустоту в знаниях, нужных не только тем, кто облечен регалиями. Если же понимать экономистов как людей, которые занимаются наукой, то я вам должен наломнить, что, как во всякой науке, в экономике существует много разделов. Кто-то занимается вопросами экономики труда, кто-то – финансами и т.д. Много или мало таких ученых?.. Не знаю. Есть разные способы считать. По некоторым, например, подсчетам, людей с экономическим образованием даже не хватает для занятия соответствующих должностей... Теперь относительно соотношения между наукой и практикой. Неизвестно, на самом деле, что чему не соответствует. Это тоже предмет для размышлений.

**– А вы как считаете?**

– Во многих случаях именно практика не соответствует тому, что давно найдено наукой. И не соответствует как раз в силу отсутствия достаточного знания. Или – в силу того, как это знание оформлено в рамки, в которых должна вестись практика: законодательные, ментальные и прочие. Могу назвать примеры, свидетельствующие о правоте такого суждения. Как то: наука очень давно озаботилась вопросами социальной ответственности бизнеса. Менеджмента, работающего в бизнесе. И у нее есть на этот счет соображения. Но мера социальной ответственности бизнеса, которую можно разложить по таким блокам, как ответственность перед обществом, перед наемными людьми, перед будущим: экология и так далее – на практике далека от того, что считает разумным наука.

**– И как же транслировать доводы науки практическим специалистам? Что, нет у нас необходимых механизмов?**

– Такие механизмы имеются; другое дело, насколько они эффективны. Это, вообще говоря, волнует многих людей, в том числе и в нашей стране. Существует, например, социальная хартия под эгидой российского союза промышленников и предпринимателей. Он пытается, используя нормативную базу, строить такие отношения с обществом, которые соответствовали бы доводам человеческого разума, науки в частности. Существуют и некоторые нормы культуры – той, которая характеризует определенные области деятельности; например, в области, о которой мы говорим, есть такая вещь, как организационная культура. Корпоративная культура, культура бизнеса и так далее. И, кроме всего прочего, таким же механизмом является знание. Причем многие понимают, что есть нужда в обновлении знаний. Поэтому, уже имея одно высшее образование, люди нередко приходят в вузы для того, чтоб получить второе.

**– И все-таки: сегодняшнее состояние российской экономической науки может пригодиться, скажем так, миру? Есть разработки, которые заинтересовали бы специалистов вне России?**

– Тут надо быть честным. Кардинальные перемены в обществе дали, конечно, новый заказ экономической науке – это понятно. И она на какой-то стадии питалась тем, что создано за пределами страны, хотя в ней всегда были люди, находившиеся на передовых рубежах. Достаточно вспомнить, что Советский Союз дал миру нобелевского лауреата Леонида Витальевича Канторовича, который работал в области использования математических методов для решения экономических задач. И сегодня есть весьма прогрессивные и широко известные специалисты. Но можно ли при этом считать, что развитие науки находится на рубежах, с которыми считался бы мир?.. Вряд ли.

**– Какими, на ваш взгляд, должны быть приоритетные направления дальнейшего развития российской экономики?**

– Приоритеты имеют несколько источников. Первый заложен в динамике современного мира. Знания сами по себе представляют огромную силу, но, чтобы дать результат, они должны быть к чему-то приложены. Отсюда вытекает задача инновационного развития экономики как важнейшего из приоритетов – пока в большей степени понятого, чем реализованного. Если же говорить о приоритетах, вызванных нашей собственной историей, – я считаю, повторяя достаточно известные мысли, что таковым является борьба с бедностью. В конце концов, экономика развивается не для собственных интересов, а для того чтобы создать иное качество жизни. Опускаясь на ступеньку более практического свойства, приоритетом следует признать и структурные изменения, которые в нашей экономике не завершены. Развитие сектора, связанного с реализацией достижений науки и техники в области машиностроения, обрабатывающей промышленности – приоритетная задача. Не может страна развиваться только за счет, скажем, топливной энергетики. Приоритетом является и поиск эффективных форм организации деятельности, то есть создание сети эффективных организаций – отсюда происходящие сегодня всякого рода слияния, разделения и т. д. Формирование квалифицированной рабочей силы – тоже приоритет для нас. В ней нуждаются предприятия, получившие определенный импульс развития. Могу продолжить перечень приоритетов и дальше...

**– Ой, хватит... Конкретно вы, если обобщать, чему посвятили свою научную деятельность?**

– Теории и практике управления экономических систем.

**– А откуда вообще интерес к экономической линии? Насколько я знаю, вы – сын легендарного отца, никакого отношения к ней не имевшего...**

– Есть, действительно, некоторая специфика в становлении моем как экономиста... Экономiku я в свое время выбрал в силу необходимости изменить сферу деятельности. И стал работать на Воронежском машиностроительном заводе имени Ленина. Прошел там определенные ступеньки и завершал работу в должности начальника производства. А в ходе своего заводского этапа понял проблемы ор-



ганизации и управления промышленной деятельностью. Пытался решать их на практике, одновременно получая соответствующее образование. И потом сменил завод на исследовательскую и педагогическую работу в университете.

– **До того у вас уже было образование?**

– Да – военное.

– **Вот, значит, пересечение с отцовской судьбой... Можно поподробнее об этом узнать?**

– Отец мою жизнь свою отдал структурам, которые сейчас называют специальными службами. События, с ним произошедшие, получили достаточную огласку. А моя самостоятельная жизнь началась с того, что я ушел добровольцем на войну – в июне 41-го года, после девяти классов средней школы.

– **Кто ж вас взял туда, такого маленького?**

– Да нет – я был большой. Спортом занимался – крепкий человек... Стал солдатом, потом, получив ускоренное военное образование, – офицером. Некоторое время тоже работал в службе, которая занимается госбезопасностью. Ну а когда отец вынужден был прекратить свои занятия – мне, согласно формальным правилам, предложили сделать то же самое. В связи с претензиями к нему, которые теперь официально признаны несостоятельными. И отец полностью оправдан...

– **Не жалеете сейчас, что пришлось поменять профессию?**

– Это очень сложный вопрос. Но, как бы то ни было, я выбрал профессию сам. И, конечно, до сих пор полагаю, что выбор был правильным; говорить о том, жалею или не жалею – неконструктивно. Не имеет никакого смысла. Я постарался стать профессионалом в области, которой решил посвятить жизнь. И по существенным признакам профессия приносит мне удовлетворение. Фокус не в том, как это выглядит в формальном смысле, а в том, что позиция исследователя, педагога – очень, на мой взгляд, почтенная.

– **Что, кроме экономики, интересно вам сегодня?**

– Я не отличаюсь большим разнообразием интересов. В течение всей жизни меня сопровождала любовь к литературе, в юности даже баловался литературным творчеством. С мальчишеских лет занимался спортом. Вы, должно быть, не знаете, что я был председателем футбольной федерации Воронежской области; это 60-е и начало 70-х.

– **Так вы натурально гоняли мяч?**

– И даже тренировал некоторое время непрофессиональную, конечно, команду – заводскую. А сам занимался футболом, скажем так, по совместительству. Главной же привязанностью была легкая атлетика.

– **Не могу не поинтересоваться в таком случае, как вы относитесь к тому, что футбол возведен нынче чуть ли не в ранг национальной идеи? Новости начинаются с сообщений о важном матче – насколько это нормально для страны с такими проблемами, как в России?**

– Я чувствую в вас какое-то недовольство этим делом, но, будучи любителем футбола, считаю, что он достоин внимания, как любое народное увлечение. Спортивные игры способны завлечь большое число людей. И трагедии из футбола я б никакой не делал.

**– Да я не против: просто никакой другой вид спорта не обладает у нас почему-то таким весом...**

– А это градус народной любви! Всё зависит от времени. Вот был у нас Лавров, бегавший марафонские дистанции, – все ходили вокруг него с придыханием. Блестяще выступали гимнасты – к ним относились с большим уважением. А если надежды связаны с футболом – за него стоит и попереживать, и помочь ему.

**– Грядет Олимпиада – там не увидим летних видов спорта. Найдете ли, за что поболевать?**

– Конечно, совершенно завлекательнейшее зрелище – биатлон. Хоккей – тоже. Да за любой вид спорта болеть можно... Что очень хорошо; такое боление – способ объединения людей по определенному признаку. И если бы люди так же объединялись вокруг науки – я был бы страшно доволен...

**– Своих студентов вы учите только предмету или есть потребность какие-то жизненные уроки преподать?**

– Здесь мое кредо таково: читать рацеи – занятие скучное и вызывающее протест. Поэтому собственную позицию, в том числе и в плане мироощущения, я закладываю в то, чему учу. Не вычитываю курс, а комментирую истины, которые составляют его содержание.

**– Чего, Владимир Наумович, при обилии ваших научных достижений хотелось бы дальше?**

– Мне очень опасно строить планы, пребывая в достаточно солидном возрасте. Больше всего хочется подольше быть способным много работать...

Беседовала Анна Жидких

# ПОТЕНЦИАЛ, КОТОРЫЙ ЕСТЬ И КОТОРОГО НЕТ\*

*(Материалы круглого стола  
«Развитие малого предпринимательства:  
состояние и перспективы в сложившихся  
финансово-экономических условиях»)*

---

Открывая заседание, вице-губернатор Александр Ганов пояснил, что власти всех уровней ищут разные формы взаимодействия с бизнесом, только бы он был максимально эффективным. Для поддержки бизнес-идей федеральный и областной бюджеты предусматривают значительные средства, и эти деньги куда-то уходят. Однако, сказал Ганов, нет мостика между потоком предпринимательских идей и денежными потоками. Иначе говоря, миллионы бюджетных средств тратятся, не принося должного результата. Александр Николаевич подчеркнул, что малый и средний бизнес не должны ограничиваться лишь развитием торговли. Приоритет ныне у производства. Перед правительством области губернатор Алексей Гордеев поставил задачу: обеспечить рост экономики, значительно опережающий другие регионы. И в этом плане власти всерьез рассчитывают на потенциал малого бизнеса, готовы оказать всяческую поддержку – как правовую, так и материальную. Например, уже со следующей недели в области начнется работа по предоставлению на конкурсной основе 100 безвозмездных грантов (до 300 тысяч рублей каждый) для реализации новых проектов бизнесменов.

Более подробно предпринимателям об их же потенциале рассказал профессор, заведующий кафедрой экономики труда и основ управления ВГУ **Владимир Эйтингон**. Его выступление корреспондент «ВК» постарался записать и передать читателям наиболее полно, ведь тезисы Владимира Наумовича, как правило, не требуют никаких комментариев: они просты и ясны, как всё гениальное.

---

\* Впервые опубликовано: Воронежский курьер. 2009. 8 авг. Печатается в сокращении.

– Я глубоко убежден, что, если сосредоточиться на решениях, связанных с сиюминутными проблемами (они чрезвычайно важны и необычайно требовательны), цена их со временем станет просто исчезать. Если обратиться к тому, как развивалась наша область, становится очевидно, почему нам необходимо долгосрочное планирование. Мы теряем свое место в России. На протяжении длительного времени область развивалась как индустриально-аграрная и достигла в этом определенных успехов. Но сегодня мы подошли к смене миссии региона, его места в России и в международных связях. Надо переосмыслить ситуацию в области применительно к тому, что является главным, – то есть к уровню и качеству жизни населения. Ничего необычного в этом нет. Миссия той или иной территории со временем всегда испытывает необходимость в переосмыслении. Для нас она особенно важна, так как у нас, грешно сказать, до сих пор существует несколько ложное представление о сохранении за нами преимуществ, какие давало Воронежской области в свое время центральное место губернии к юго-востоку от Москвы.

Действительно, была когда-то Воронежская губерния, границы которой распространялись до Азовского моря. А в советское время была Центрально-Черноземная область со столицей в Воронеже. Сегодня возникает другая ситуация, и нам надо найти собственные конкурентные преимущества, для того чтобы обеспечить себе устойчивое развитие. Если говорить о преимуществах, которые не подвергаются сомнению, то главными из них являются интеллектуальный капитал и инновационный потенциал. По нашим исследованиям, складывается необычайно интересная ситуация: Воронежской области как источнику инновационных идей твердо принадлежит место в первой дюжине регионов России. Близко к нам в этом плане не стоят, простите, присутствующие здесь соседи. Но это только с точки зрения потенциала. Когда речь идет об эффективности использования этого потенциала, мы с готовностью уступаем свое место в этой первой дюжине и откатываемся куда-нибудь на 30–40-е позиции.

Есть такой показатель развития территории – индекс развития человеческого потенциала, его считают во всем мире, в том числе и в нашей стране. Нормальным показателем индекса является 0,8. Мы последнее время продвигаемся в этом индексе (0,752–0,753, по предварительным данным за прошлый год – 0,757). За счет чего он растет? В индексе три составляющих: первая – валовой региональный продукт на душу населения, он у нас необычайно робкий, с этой точки зрения мы находимся где-то в шестом десятке российских регионов. Вторая составляющая – возраст долголетия, сейчас это 61,6 года. Что же нам дает высокий рейтинг? Уровень образования (здесь наш показатель почти единица – 0,93). Спрашивается, можем ли мы рассчитывать на дальнейшее развитие по этому показателю? Да нет, просто уже некого будет образовывать. А как же мы будем двигаться? Мы провели сравнительный анализ состояния областей Центрального Черноземья с точки зрения их конкурентных преимуществ. Я вам должен сказать абсолютно честно:

нигде у нас никаких преимуществ нет, кроме интеллектуального и инновационного потенциала. Вот только два показателя, по которым мы опережаем возможности наших соседей. Наряду с традиционными конкурентными преимуществами, которые связаны с тем, что мы просто большая система: число жителей области в два раза превышает любого соседа.

От Москвы до Ростова и от Москвы до Волги нет городов, равных нам по масштабу. Воронеж занимает место сразу за 13 городами России, приближаясь к ним по фактической численности населения. У нас есть законные преимущества, но мы их плохо используем. Вот откуда нужна в переосмыслении нашей миссии (какое место мы будем занимать в России?). Вот откуда нужна в переосмыслении наших целей (нельзя больше жить робкими целями, надо ставить на перспективу иного рода задачи). Вот откуда нужна в поиске стратегии (представляется, что главной составляющей этой стратегии должна быть идея инновационного развития). Я говорю об этом не потому, что президент страны Дмитрий Анатольевич Медведев в своей знаменитой формуле «5И» практически на три пятых связал всё с инновациями и интеллектом. Но я говорю о том, что это для нас действительная нужда и преимущество. Ведь у нас 40 % высших учебных заведений всего Центрального Черноземья, огромное количество людей, которые связали себя с наукой и исследованиями. Пришла пора думать, как пользоваться этим багажом. И вот здесь особое место уделяется малому бизнесу.

Фокус не в том, что малый бизнес на 70 % представляет оптовая и розничная торговля, а в том, что там необычайно малая доля инновационного развития. К чему это приводит? Давайте будем честны: численность людей, занятых в малом бизнесе и индивидуальном предпринимательстве, необычайно велика – 200 тысяч человек. Это примерно 20 % всего экономически активного населения. А вклад в валовой региональный продукт от этой огромной численности – 13–16 %. Выходит, что малый бизнес с точки зрения эффекта развивается хуже, чем отрасли, испытывающие серьезные затруднения (та же промышленность, то же машиностроение). Выходит, это они покрывают остальные проценты ВРП. С другой стороны, я глубоко уверен, что малый бизнес – это как раз область, представленная наиболее образованными людьми. Нет глубоких исследований по этому поводу, но я должен сказать, что если взяться за характеристики малого бизнеса, то туда мигрировала огромная часть образованных людей из самых разных отраслей деятельности и знаний – от инженера до ветеринара. Как же получается, что такая особенно образованная, активная, по преимуществу молодая часть участников экономического процесса дает невысокий результат? Давайте сравним, к примеру, с Белгородской областью, где в два раза больше, чем у нас, малых предприятий. Да, там меньше занято граждан, но если взять оборот предприятий да посчитать еще в удельном весе, то мы очень проигрываем белгородцам. Зато мы выигрываем у Белгородской области с позиции инвестиционных

вложений в малый бизнес. Непонятно тогда, что они дают? Такого рода сравнения можно было бы продолжить.

Что можно сделать? Надобно, наверное, дать проявиться заложенному в малом бизнесе интеллектуальному потенциалу. Для этого надо в максимальной степени сложить условия для постоянного совершенствования. Нам необходимы дополнительные ступеньки к лестнице переобразования, обучения и подготовки людей. Надо создать какие-то преференции для тех, кто будет путешествовать в инновационную среду – любую. Инновации как внедренное новшество не отличается только технология или тема. Организационные изменения, социальные – важны любые инновации. Надо менять характеристики менеджмента малого бизнеса. Я не могу сказать, что владею огромным опытом знакомств с малыми предприятиями, но должен отметить: пока владельцы не будут готовы к риску, пока менеджмент будет уповать на знания, полученные чуть ли не в последних классах средней школы, это не приведет к успеху.

*Публикация Андрея Цветкова*



# СПОСОБНОСТЬ К ПЕРЕМЕНАМ\*

*(Интервью для газеты  
«Воронежский курьер»)*

---

*Уже по традиции экономические итоги уходящего года мы подводим вместе с профессором, заведующим кафедрой экономики труда и основ управления экономического факультета ВГУ Владимиром Эйтингеном.*

**– Владимир Наумович, с каким багажом Воронежская область встречает 2010 год?**

– Совсем недавно журнал «Эксперт» опубликовал свой рейтинг инвестиционной привлекательности субъектов Федерации. Воронежская область оказалась в первом десятке, тут же рядом наши соседи – Липецкая область (которая вообще оказалась первой), Тамбовская, рядом Москва и Санкт-Петербург. Мне думается, что этот рейтинг отражает общее состояние дел в регионе, которое сложилось и по объективным, и по субъективным причинам.

Объективные причины заключаются в том, что те регионы России, благополучие которых зиждилось на конъюнктурных преимуществах, прежде всего на недропользовании, ощутили удары кризиса в существенно большей степени, чем регионы, хозяйства которых были диверсифицированы. Вот чудесным образом избежала этого как-то Липецкая область. Ведь, как известно, большую часть доходов ее бюджета составляли доходы от Новолипецкого металлургического комбината. Но в пояснениях журнал «Эксперт» как раз и подчеркнул, что ситуация в Липецкой области была сбалансирована эффективным развитием сельского хозяйства. А так, вообще-то, замечено, что инвестиционная привлекательность, как некоторые другие явления, перемещается с востока на запад – из восточных областей в регионы запада России.

Субъективно состояние дел в нашей области, конечно, обрело иной имидж после назначения нового губернатора и в силу активных шагов, которые предпринимаются облправительством в поиске инвестиций. Это, правда, не значит, что инвестиции в область уже пришли. Инвестиционная привлекательность региона и реальный вклад в него со стороны инвесторов пока не сбалансированы.

---

\* Впервые опубликовано: Воронежский курьер. 2009. 30 дек.

Экономические потери области в текущем году не очень значительны по общим признакам. Например, налоговые поступления в доходную часть бюджета сократились, по последним оценкам, где-то на 3–3,5 %. Причем это еще без декабрьских отчетов. Поэтому нет причин думать о какой-то особенной силе удара, которую испытал регион. С другой стороны, очень тревожные явления связаны с потерями в развитии промышленности. Это безусловный факт. Промышленность у нас, в сравнении с другими отраслями народного хозяйства, явно испытывает серьезные сложности. О каких-то будущих возможных успехах, о потенциале успехов сейчас можно говорить, пожалуй, на примере авиазавода. Нам сообщают, что количество заказов на АН-148 сегодня превышает мощности завода. Это невиданное соотношение для последних лет. Более или менее стабильным выглядит положение дел в концерне «Созвездие». Есть успешные предприятия несколько меньшего масштаба, тот же «Риф». А вот мощности такого, в общем-то благополучного, предприятия, как завод железобетонных конструкций, по свидетельству его руководителя, будут использованы в новом году процентов на 50. Несомненно, потрясения испытывает и «Рудгормаш». Технопарки наши практически не проклюнулись большими успехами.

В селе есть движение. Это видно даже по активности предложений разного рода проектов. Строительство потеряло в темпах развития. Более или менее держится сфера услуг. Хотя у торговли в розничном обороте есть потери. Однако, я думаю, было бы правильно сказать, что, с точки зрения показателей деятельности, потери Воронежской области, по сравнению с потерями некоторых других регионов, не были умопомрачительными. А субъективные обстоятельства – еще раз повторяю, связанные с активной политикой региональной власти, – придают положению дел какую-то окраску, выведшую область в число первого десятка привлекательности. Это совсем не значит, что можно обольщаться этим рейтингом. Во-первых, как всегда, это характеристики временные. Во-вторых, с точки зрения главных показателей, которые характеризуют уровень и качество жизни населения, мы не продвинулись вперед темпами, которые позволили бы говорить о заметном движении.

**– Для рядовых сотрудников крупнейших воронежских предприятий (СК, «Рудгормаш», ВЭСК, Шинный) в этом году самым страшным словом стала «оптимизация», под соусом которой проходили сокращение персонала, вывод активов и тому подобное. Это нормальное явление для современной экономики?**

– Для нынешней ситуации приведение количества персонала в сбалансированное состояние с числом заказов, с перспективами развития предприятия на ближайшее время – не знаю, нормальное ли это явление, но естественное. Именно чтобы противостоять неожиданностям, тяготам, которые сейчас возникают, в том числе и в промышленности, были приняты различные госпрограммы по трудоустройству, оказанию помощи безработным и так далее. Кстати, это программы

с очень высоким уровнем затрат, и каким-то образом они исполнены. Конечно, решения эти не равноценны ожиданиям людей. Ведь, к примеру, общественные работы, при всей их общественной полезности, для большой категории людей – явная потеря... Общее число безработных, в том числе и зарегистрированных, в области выросло, но не в гигантских размерах. И вообще, безработица в пределах 8–10 % – это же перемежающаяся для Европы величина. Это для нас она – явление неожиданное и потому тяжелое.

**– Можно ли ждать увеличения безработицы?**

– Очень трудно делать прогнозы в этой области, но я рискну сказать, что пока такой реальной угрозы нет. Но у нас в этом плане есть задачи застарело не решаемые, которыми надо заниматься. Вот оптимизация численности персонала, о которой вы говорили, – это явление, которое мы связываем с крупными и средними промпредприятиями. А у нас застарелая безработица в селе. А у нас дисбаланс между предложением и спросом на рынке труда: в Воронеже постоянно есть 10–15 тысяч рабочих мест, которые нуждаются в соответствующей квалифицированной силе, не присутствующей в качестве предложения на рынке труда в силу разности профессиональной готовности, каких-то возрастных различий. У нас есть проблемы, которые еще раз высветились в эту эпоху, они для нас не новые. И ими надо заниматься в первую очередь. Я не обольщаюсь разработанными программами службы занятости, просто должен признать за ними ту часть дела, которую они способны решить.

**– А какие задачи могут решить инвесторы, изменилось ли их отношение к нашему региону в этом году?**

– Я имел возможность, обязанность участвовать в работе экспертного совета, рассматривавшего проекты, которые предлагается включить в программу социально-экономического развития Воронежской области. В представленном перечне есть проекты, продолжающие шаги по развитию ранее начатых производственных объектов (например, железобетонного комбината или животноводческой фермы в одном из районов). Это проекты, увеличивающие сферу охватов. Есть совершенно новые предложения, которые появились разными путями. Да, существует поддержка проектов со стороны губернатора и его команды, но число инвестпредложений не оглушительно велико.

Вы знаете, что у нас есть президентская программа подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства. И особенная ее задача состоит не только в обучении людей (мы обучили в Воронеже уже 1050 человек), но и в предоставлении им возможности проявиться в последующем. И вот мы с выпускниками договорились выбрать какие-то проекты, которые попробуем рассмотреть ассоциацией выпускников президентской программы и предложить правительству. У меня на столе лежит в виде описания с десятков проектов. Значит, у людей бродят какие-то идеи. Но я говорю о другом. Нам нужны проекты, которые

приведут инвестиции в область. Знаю, что к нам приезжают иногда и зарубежные компании, и дело правительства говорить о таких вещах, но пока еще ничего особенно крупного не свершилось. Есть намерения.

**– Правительство области в уходящем году постаралось перестроить свои отношения с малым и средним бизнесом. Эта инициатива власти удалась?**

– Давайте скажем, что эта «перезагрузка» еще идет. И сам бизнес предпочитает быть активным. В конце ноября прошла конференция в области транспортной логистики. Это была инициатива фирм, которые заняты в этой сфере, но их очень поддерживали в правительственном департаменте по промышленности, транспорту и связи. А департамент по развитию предпринимательства и потребительского рынка недавно снова собирал круглый стол. То есть какое-то движение друг к другу идет. Не могу сказать, что это приобрело формы, которые можно представить в виде результатов, но движение есть. Предполагается, кстати, что серьезные изменения произойдут в связи с доведением до ума электронной системы, которую мы всегда называли «одним окном».

**– А «Электронное правительство» – серьезный проект?**

– Необычайно серьезный. И тут, по-моему, нет выбора. Либо он будет осуществлен, либо чиновничья волокита погасит в перспективе еще не одно хорошее дело.

**– Экономика продолжает лежать на дне кризиса, которое «будет растянутым». Такое заявление сделал глава Минфина Алексей Кудрин, выступая на первом Российском экономическом конгрессе. Мировой банк пророчит России выход из кризиса лишь к середине 2012 года. Вы согласны с подобными оценками?**

– Пока мы ходим по дну кризиса. Мы достигли уровня, который не грозит серьезным падением. Угроза второй волны кризиса, о которой иногда возникает речь, на уровне, о котором я могу судить, пока не просматривается. Другое дело, что, путешествуя, мы не всегда находим путь с этого дна. Но насчет возможностей выхода из кризиса я более оптимистичен, чем банковские религии. Я считаю, что можно выйти на приличный уровень, если не будет каких-то особенных потрясений, уже к 2011 году. Или в 2011 году. Может быть, во мне говорит какой-то особенный оптимизм, но мне кажется именно так.

Понимаете, какая штука: по-моему, людям, управляющим развитием страны, иногда трудно решиться на высказывания малоприятного свойства. Однако мы с вами не сможем удовлетвориться лишь криками «халва» – во рту вкуснее от них не будет. Поэтому сейчас время для некоторых серьезных высказываний. Я, например, к такому очень серьезному заявлению в нашей истории последнего времени отношу слова президента о необратимости требования модернизации экономики. Вдумайтесь: если президент говорит о том, что без системной модернизации дальнейшее развитие страны немыслимо, то это уже не лозунговое по-

нение, а убеждение в качестве нынешнего состояния нашей жизни. Правда? Вот если бы Кудрин взял на себя право говорить о том, что у нас все хорошо, то ему бы мы тоже не поверили. Поэтому руководителей на всех уровнях сама жизнь заставляет объясняться с мерой откровенности, которая может быть принята, понята и поддержана.

Пришло время думать о том, как управлять процессами реализации поставленных задач. В кибернетике и близких к ней науках есть размышления о законе необходимого и достаточного разнообразия. Дабы управлять сложной (не в смысле трудности познания, а сложной с точки зрения многомерности) системой, надо, чтобы система управления была не менее сложной. То есть чтобы управлять огромным потенциалом, надо иметь мощную систему управления. Задача модернизации – сложная не только для исполнения, но и для управления решением этой задачи. В этом смысле размышления об обновлении менеджмента, формировании резервов – один из путей подхода к этой задаче (но только один из подходов). Система управления должна быть переориентирована на реалистические формы и методы, позволяющие решить сложные задачи, которые перед нами стоят. Проще говоря, для управления самолетом мало образования в четыре класса.

**– Недаром, видимо, президент создает свои сотни перспективных управленцев. Им есть чем заняться.**

– В опубликованные пять сотен из Воронежа вошли два человека: профессор Василий Николаевич Попов – биолог, молодой, очень активный и эффективный ученый, общественник, и Андрей Иванович Соболев. Я тоже к нему отношусь с большим уважением, полагая, что потенциал его достаточно высок. А менять прежних менеджеров на новых нам придется. Понимаете, современный менеджмент с точки зрения персоналий состоит из трех категорий. Первая категория пришла из советского времени, и это не худшие менеджеры. Они вооружены огромным опытом, какой-то сноровкой, умением и знаниями, которые позволили им сохранить себя в переломное время. Но все эти люди в соответствующем возрасте. Данная категория уменьшается по естественным причинам. И для многих из них кардинальные изменения не являются наиважнейшей задачей.

Вторая категория – это граждане, вступившие в менеджмент молодыми два десятка лет назад, в 90-е годы. Сейчас это люди зрелого возраста, сохранившиеся в этом море. Перед ними надо ставить задачу развития и совершенствования, приобретения черт, которые должны быть возвращены на другой культуре менеджмента. Вообще, состояние культуры в широком смысле (говоря о культуре, я не имею в виду отрасль, которую характеризуют только театры и музеи) внушает некое сомнение.

Но появилась уже и третья категория людей – молодых, выросших в эти последние два десятилетия. И они очень активные. Эти две последние категории

надо ориентировать на приобретение иной культуры, иного отношения к переменам. Есть такой Паскаль, которому принадлежит следующее высказывание: мол, сегодня ключевая компетенция – это способность к переменам. Вот это должно стать ключевой компетенцией современных проектов. Но, еще раз повторяю, система управления – это многосложное понятие. Люди – главный, но не единственный элемент, образующий эту систему. Надо, чтобы другие ее элементы – технологии принятия решений, структура – тоже совершенствовались.

**– А наше общество, как вы считаете, готово к самосовершенствованию?**

– Общество в целом так же нуждается в совершенствовании, как и отдельные менеджеры. Ведь менеджеры – это не нечто со стороны, а часть общества. Успех любого дела зависит не только от отношения к нему провидцев, которые увидели какие-то задачи, но и всех тех, кто участвует в этих делах. У нас, например, давайте прямо скажем, местное самоуправление, общественная активность очень далеки от проблем и задач, возможностей, которые дает нынешнее время. Доказательством тому может служить наше вхождение в управление жилищно-коммунальным хозяйством: типичный случай – наши надежды на создание ТСЖ, УК испытали большие тяготы.

**– Причем слабость оказалось в том месте, где ее не ждали. Людям не сложно организовывать товарищества в юридическом плане, трудно не поддаться искушению забрать власть и управление общими финансами в свои руки. Например, в доме уже создано ТСЖ, но нужно обязательно создать второе и всех соседей переманить к себе. Все это выливается в междоусобные войны современности.**

– Мы возвращаемся к вопросу: готово ли общество к самостоятельности? Не вполне. К тому же тут в каждом конкретном месте есть свои проблемы. Допустим, в Воронеже, по некоторым оценкам, 40 % населения составляют люди, которые являются горожанами в первом поколении. То есть они выросли в иной среде и городской культурой должны овладевать сейчас. Это не их вина – скорее, беда. Они не были к этому вполне готовы. Преодолеть подобные сложности – общая задача. Ведь культура подстилает, в том числе, и профессиональное умение в труде, отношение, которое возникает между людьми по самому разному поводу. Культура подстилает просто повседневное умение общаться, и тут тоже нужна некоторая модернизация. Правда, модернизация культуры – это занятие на многие годы. Но она необходима.

**– Рекомендации людей от науки в уходящем году стали востребованными властью?**

– Контактных различных много, но вот с точки зрения востребованности – нет предела совершенству.

**– В 2009-м наша страна решила активнее бороться с коррупцией. Вам результаты этой кампании видны?**



– Я не близок к фактологии, которая позволяла бы об этом судить. Но уже сама обыденность представления о том, что с коррупцией надо бороться, хороша. А вот дальше я вам приведу несколько примеров. Не раз говорил, что у нас в области очень большая составляющая у теневого бизнеса. Судите сами: среднедушевой доход у нас за год чуть сократился (до 11 тысяч рублей), цены на потребительском рынке выросли, особенно на продовольствие (процентов на 10–12), но и объем продаж на этом участке рынка вырос значительно. Получается, средний доход упал – это следы размышлений об «оптимизации», а оборот на рынке вырос, невостребованные жизнью средства, запасенные жителями, продолжают расти невероятными путями. Остатки вкладов населения области в банках на конец третьего квартала превысили 100 млрд рублей. За один квартал они выросли примерно на 8 млрд.

Видно некое несоответствие, правда? Причем это ведь не деньги, требующиеся в обороте сегодня, это на две трети средства, положенные на срочные вклады. Среди них есть деньги, полученные вполне честным путем, я не могу все мазать черной краской. Например, есть же доходы, которые люди получают от продажи продуктов, выращенных в своих садах. Если кто-то продал два мешка картошки или два ведра помидоров, он не бежит платить налоги – значит, это неучтенный доход. Но подобная доля, боюсь, не составляет большую часть отложенных денег. Спрашивается, откуда эти доходы? Значит, сохраняются зарплаты, которые у нас не принято называть «белыми». Сохраняются некоторые неучтенные финансовые потоки. Это тоже следы коррупционных дел. Мне кажется, мы только в начале пути борьбы с коррупцией, сито еще не забито.

**– Президент Дмитрий Медведев на встрече с руководством Российской академии наук и представителями научного сообщества заявил, что в сфере внедрения инноваций в России ничего существенного не происходит, успехов нет. Вам не кажется, что Президент слишком категоричен?**

– Давайте договоримся о терминах. Инновация – это не просто новая идея, а совершенное новшество. Не могу сказать, что у нас перестал бить фонтан идей. Они существуют, а вот цепочка от появления идеи до реализации новшества действительно очень длинная. Иногда по причинам вполне естественным. Например, в связи с так называемым «свиным гриппом» в стране сразу возникла информация о том, что у нас есть какие-то научные решения, но на производство вакцины нужен некоторый цикл. И так с любой идеей. Значит, речь идет об ускорении этого цикла. Надо придать этой задаче какие-то формы. Существуют формы образованных в нашей стране госкорпораций. Но уже стало ясно, что госкорпорация – форма подозрительная. И это правильно, ведь изначально в ней соединены коммерческие функции и функции госуправления. Что само по себе невозможно.

Есть федеральный закон, который установил порядок образования малых инновационных предприятий при научных учреждениях и высших учебных заведе-

ниях. Чтобы стадия эксперимента и апробации прошла через руки тех, кто является автором идеи. Правда, закон этот нуждается в некоторых уточнениях с точки зрения его применения. Но это уже другая форма.

Или создали в стране особые экономические зоны. У нас в области такая намечается в Масловке, на Новоусманском направлении. Пока там еще ничего нет, но намечается. То есть в рамках государства идет поиск форм, в которых можно ускорить внедрение инноваций. Пока рано говорить, что мы здесь нашли эффективное решение. В конце концов доля инновационного продукта в отечественном производстве очень мала и малозаметно меняется. Так что это действительно необычайно сложная задача, и поиск форм ее решения должен продолжаться.

**– В нашей области в качестве одной из таких форм рассматриваются бизнес-инкубаторы и технопарки.**

– Да, и они показывали какие-то результаты, но я бы поостерегся называть их выдающимися. Самое выдающееся, наверное, заключается в том, что два десятка предприятий использовали то, что осталось, например, от завода Калинина, и развили собственное производство. Эта идея не поругана. Просто нам хочется быстрого результата, а это процесс не одного дня. Понимаете, всю нашу страну Бог опять спасает: удержались цены на нефть и на газ, а если они полетят? Нельзя жить в расчете на чужую потребность. И об этом идет речь, когда говорят о модернизации, диверсификации экономики. Скажем, по-прежнему у нас на рынке превалирует импорт. Так вот, инновации должны быть направлены на решение конкретных задач – на изменение структуры экономики, подъем отрасли, которая является для нас возможностью изменить структуру рынка.

**– Новогодние каникулы всегда характеризуются повышенными тратами. В какой валюте вы посоветуете тратить на подарки?**

– В рублях. Смотрите, есть какой-то уровень, вокруг которого колеблется состояние чужой валюты. Некоторое время назад подпрыгнула стоимость доллара, но в последние дни она испытывала снижение. Также подпрыгнул раньше евро, а теперь его стоимость снижается. То есть курс колеблется в величинах не очень значительных. Что такое увеличение стоимости доллара от 29 до 30,5 рубля – это же амплитуда в пределах 5 %. Так что если вы не храните большие запасы валюты (в противном случае вы в наших советах не нуждаетесь), подарки можете покупать за рубли.

**– Чего рядовым гражданам не стоит ждать от нового года?**

– Я не вижу оснований для больших волнений. Совершенно ясно, что возрастает акциз на курение (как курильщик, я это уже знаю). Утверждена минимальная цена для бутылки водки. То есть существуют вещи, которые уже прокламированы. Известно, что вырастут тарифы на услуги ЖКХ. Некоторый прогнозный расчет собственного бюджета любая семья уже может сделать. Главное, что для каких-то движений, близких к панике, просто нет оснований.

**– Цепочка всякого рода повышений уже произошла. Например, в декабре пенсионеры получили не только повышенные пенсии, но и повышенные цены на продукты. Как вы думаете, наши власти могут не допускать такого консолидированного роста?**

– Ограниченное их влияние возможно, и, раз возможно, оно должно быть. Вообще, классическая либеральная идея, при которой рынок сам должен урегулировать отношения внутри себя, во всем мире уже подвергается сомнению. Идет речь о надобности такого капитализма социального толка. О вмешательстве государства в экономические отношения. И кризис дал этому наглядный пример. Но все должно иметь определенные границы. Ведь если устанавливать цены на большую часть товаров потребительского рынка, то нельзя быть уверенным, что эти товары и дальше будут поступать. Потому что не известно, оправдаются ли затраты на их производство. Что ни говорите, но, допустим, отправка мандаринов в Ханты-Мансийск или в Воронеж – эти процессы обещают разные выгоды.

**– Чего лично вы как профессиональный экономист ждете от нового года?**

– Страшно сказать: свершения намерений. Не моих собственных, а намерений, которыми полна наша страна. Мы сделаем шаги в области модернизации, инновационного развития, совершенствования управления экономикой, в области реформирования образования, в области приведения в порядок здравоохранения, борьбы с коррупцией. Мы многое обещали сами себе. Своими и чужими обещаниями мы полны – я жду, что они будут свершаться.

\* \* \*

**КСТАТИ.** Невольным участником нашей беседы с профессором стал его выпускник, а ныне преподаватель Кентского университета в США Сергей Анохин. Вот уже восемь лет он живет и работает за границей. Владимир Наумович спросил своего воспитанника: сколько раз в день там, в Америке, он слышит слово «кризис»? «Ноль, наверное», – ответил Сергей Александрович. «Вот разница, – отреагировал профессор. – Я был неделю в Бельгии, где мы с коллегами обсуждали совместную образовательную программу подготовки менеджеров для органов власти. Слово «кризис» там прозвучало один раз, когда мы, согласовывая учебный план, ставили дисциплину «антикризисное управление». Вот некоторое чувство уверенности, хотя кризисные явления в Бельгии я наблюдал. Например, цикл снижения цен резко сократился. То есть на один и тот же товар можно увидеть разную цену в течение одной недели. Это попытка поймать потребителя. Это нормально. Но слов я не слышал. Вот и у Сергея такая же история, хотя все говорят, что Америка – родина глобального кризиса».

Меня интересовало, как все же Сергей Александрович лично ощутил кризисные явления. «Кризисом это назвать очень сложно, – предупредил Анохин. – Снижаются цены на продукты, проценты на пользование кредитными средствами.

Работы так же полно, как и было. На каждом углу объявления о том, что требуется помощь. Не обязательно это самая высокооплачиваемая работа, но, в принципе, все, кто теряет работу, находят ее на лучших условиях. Наверное, кризис присутствует лишь в том, что нет прежней сытости и стабильности».

Прислушивается ли американская власть к рекомендациям ученых? «Она слушает нас, безусловно. Если она не будет этого делать совсем, то ей будет сложно объяснять свои ошибки. Другое дело, насколько мы сами пытаемся советовать власти. Лично я исследую конкретные проблемы предпринимательства и управления инновациями». Этот ответ заставил профессора улыбнуться.

«У них та же проблема, что и у нас, – пояснил Владимир Наумович. – Инновации – это проблема для всего мира. Просто у нас исходное начало ниже, чем у них. Там инновации в общем валовом продукте занимают 50–60 %, а у нас 5–6 %. Зато им сейчас труднее подниматься после падения, чем нам двигаться с нуля. В итоге мы можем получить более высокий темп. Тем более что в науке инновации сейчас делят на две категории: инновации и имитации. С точки зрения имитации мы можем двигаться семимильными шагами. Мы можем брать апробированные вещи и реализовывать их. Если взять нашу область, мы от окружения отличаемся двумя вещами – уровнем образования и инновационным потенциалом. Но главное – эффективность использования этого потенциала».

*Беседовал Андрей Цветков*

# «НАШЕМУ РЕГИОНУ ПОРА СОЗДАВАТЬ СВОЕ СКОЛКОВО»\*

*(Интервью для газеты  
«Воронежский курьер»)*

---

*В 2010 году Воронеж и вся область обрели стратегии долгосрочного развития. Оба документа, особенно городской план, разработанный на период до 2020 года, получили широкое обсуждение в обществе. Традиционно подводя итоги года вместе с профессором, заведующим кафедрой экономики труда и основ управления ВГУ, почетным гражданином Воронежа **Владимиром Эйтингоном**, мы попытались разобраться, как вообще стратегическое видение соотносится с экономической практикой.*

**– Уходящий год выдался особенно богатым на концептуальные документы, начиная от губернаторского Манифеста воронежского лидерства и заканчивая стратегиями развития города и области. Зачем так много теории, если на практике мало что меняется?**

– Есть две легко различимые точки зрения относительно пути в наше будущее. Одна точка зрения, продекларированная президентом Дмитрием Медведевым, – модернизация, инновационный путь развития. И вторая, которую называют консервативной модернизацией. Модернизация есть в основе своей изменение. Что такое консервативное изменение? Плохая модернизация. Между тем такое, все более оформляющееся, противоречие в восприятии современного мира получает распространение. Недавно в Академии наук я слушал выступление коллеги – профессора, экономиста, консультанта Госдумы – и с удивлением обнаружил в теме его доклада все ту же «консервативную модернизацию», разъясненную как адаптацию к циклическим изменениям.

Мы живем в меняющемся мире, может быть, даже изменившемся. Идут споры о точках выхода в новый (шестой) технологический уклад. Становятся при-

---

\* Впервые опубликовано: Воронежский курьер. 2010. 29 дек.

вычными разговоры об обществе знаний. «Способ» развития мира изменился в целом. Если на протяжении веков мы жили между достаточно зримыми участками стабильности, которые сменялись взрывами – вплоть до революций, то сейчас живем во времени постоянных изменений и кратких периодов стабильности. Циклы истории стали другими.

Один из светлых умов человечества XX века Джавахарлал Неру заявлял, что не может быть вечного постоянства, устойчивости, в противном случае остановилась бы жизнь. Так что в лучшем случае следует рассчитывать на динамическую устойчивость.

**– Я понял: вся жизнь – только в движении...**

– В размышлениях о том, как относиться к нынешнему миру, соревнуются самые разные люди и философии. Американский мыслитель Ричард Паскаль как-то сказал, что ключевая компетенция нашего времени – способность к переменам. Наверное, мы в некотором недоумении от того, как жить в мире, где все меняется на бешеных скоростях. Одним из ответов на вопрос о том, как управлять любыми человеческими делами, а не только экономическими, как раз и является стратегическое видение.

Понятие о стратегии и стратегах возникло в древности применительно к военному искусству. А с точки зрения социально-экономического развития понятие «стратегия» вошло в оборот лет 40–45 назад. К нам оно пришло позже, в лучшем случае лет двенадцать назад. Давайте попробуем представить, в чем проявляется стратегическое видение. Главное – иной подход к постановке цели. На протяжении практически всей истории цели ставились на основе сложившихся трендов развития, традиций. Но теперь такие подходы неактуальны. Вокруг нас возникают изменения невиданной силы. Их можно сравнить с ураганом или торнадо, который вдруг налетает на территорию, где жило много людей со своими планами и ничего не предвещавшими прогнозами.

Стратегия есть не что иное, как взгляд из будущего в настоящее, постановка целей как сценарий желаемого будущего. Заметьте, всякий подход нужно выбирать добровольно. Всякое управление предусматривает вариативность. И не существует единственно правильных решений. Не обольщайтесь, никто из нас не наделен правом быть единственно правым. Если вы выберете неверный сценарий, сами будете за него отвечать.

**– Давайте перенесем вашу формулу на реальную жизнь.**

– Пожалуйста. Лет 30 назад студент женился, приводил супругу домой – в двухкомнатную квартиру в пятиэтажке, к бабушке, дедушке, папе, маме и двум сестрам. Занавесочка, диванчик, мол, проживем некоторое время, никто не против? Сейчас так многие живут? Если женятся, то ставят ультиматум родителям: будьте добры, помогайте с ипотекой. Подход уже стратегический. И в связи с та-



кой постановкой цели возникает несколько ответственных сторон дела. Во-первых, резко меняется понимание сочетания таких понятий, как «цель» и «ресурсы». Оно преобразуется из подхода «цель под ресурсы» в подход «ресурсы под цель». Старая русская пословица «По одежке протягивай ножки» напроочь уходит из нынешней жизни. Она – препятствие развитию. Мы живем с вами в обществе, ориентированном на кредиты, то есть на «ресурсы под цель». Второе обстоятельство – ужесточающееся представление об эффективности управления. Всякая цель должна быть измерима. И судить о том, достигаем мы цели или нет, возможно только при оценке параметров степени достижения цели. Полумеры тут исключены.

– **А разве может быть иначе?**

– У нас – может. Вот вам задача. Побежали два марафонца на дистанцию 42 километра 195 метров. Один сошел на 12-м километре, другой на 20-м. Кто бежал лучше?.. Оба плохо. Ни один из них не добежал до цели. А теперь вернемся к нашим обыденным оценкам. Многие склонны контролировать не результат, а процесс: «Я стараюсь, я старался...» Однако задача осталась нерешенной. Словом, с позиции стратегического взгляда мы видим разночтения между тем, что мы хотим видеть в будущем, и тем, что умеем сегодня. Скажите, например, какое место сейчас принадлежит нашей стране в развитии информационных технологий среди 210 государств – членов Организации Объединенных Наций?

– **Где-то в третьем десятке...**

– 72-е. Согласитесь, нам есть что менять. Вот отсюда возникло мощное движение заново понятой модернизации. Я вам сознаюсь (наверное, чтобы набить себе цену). Был такой европейский проект по программе «Коперникус», по которому мы занимались модернизацией предприятий России и Украины. В группу ученых под моим руководством входили представители нескольких европейских стран. Наша совместная работа в 2001 году закончилась выпуском книжки (в России и в Европе), которая начиналась примерно со следующего утверждения: «Понятие “модернизация”, которое в словаре толкуется как имеющее отношение к технике и технологии, сейчас таким образом толковать нельзя. Модернизация должна охватить все стороны явлений». Мне было приятно через десять лет столкнуться с модернизацией как с задачей развития всего нашего общества.

Если мы хотим жить в будущем не на 72-м месте, нам нужна новая стратегия, нам нужны другие ориентиры. Важно помнить, что стратегический выбор требователен к определению пути движения, к ресурсам, но от него нельзя отказываться. Для экономик многих регионов нашей страны и Воронежской области в частности летние пожары стали причиной переосмысления многих показателей. Но локальная ситуация не освобождает нас от целей стратегического свойства, которые мы перед собой поставили в 2010 году.

**– Каково ваше отношение к концепциям развития, принятым в нашем регионе?**

– Попробуем их разобрать с помощью индекса развития человеческого потенциала. Он включает в себя уровень валового регионального продукта на душу населения, возраст дожития (мы, кстати, вышли на 62 года у мужчин и 67 лет у женщин) и уровень образования. Интересно, что суммарный показатель ИРЧП у нас который год довольно высок, где-то выше 0,7 (успешным считается 0,8). Но как он складывается? По валовой продукции объем у региона неплохой, в Центральном федеральном округе мы проигрываем только Москве, Московской и Белгородской областям. А вот по доле ВРП на душу населения мы на предпоследнем месте в Центрально-Черноземном регионе и на одном из последних в ЦФО. Поэтому у нас есть забота – реализовать стратегию, позволяющую передернуть карты, выиграть.

Мне лично симпатично поведение губернатора Алексея Гордеева, который выпустил Манифест воронежского лидерства, произвел корректировку стратегии развития области, принятой в 2007 году. Но я не могу сказать, что мы «выгребли все сусеки» с точки зрения направления всех ресурсов под цель. И не могу сказать, что мы понимаем, что такое цель. Например, облдума приняла программу развития области до 2014 года. Стратегия, которая была принята ранее, адресована к 2020 году. Значит, программа должна дать приближение к целям, поставленным в долгосрочной концепции. Что же оказалось на самом деле? В стратегии мы рассчитываем, что уровень ВРП к 2020-му по сравнению с 2009-м увеличится в три с половиной раза. То есть закладывается высокий темп роста, но иначе амбициозных целей не достигнуть. А в программе до 2014 года заложен рост на 60 %, то есть в 1,6 раза, а где и когда остальное мы будем брать?

Другой актуальный показатель – бедность. 19 % населения региона, по официальным данным, живет, что называется, за гранью. В стратегии заложена обязывающая цель – снизить уровень бедности до 5 %. А в программе до 2014 года – до 16,8 %. Спрашивается, когда и как мы будем остальное отставание ликвидировать? Основой для нас во всех планах является инновационное развитие – потенциал, который у нас необычайно высок. Но когда дело доходит до оценки эффективности его использования, мы сразу опускаемся в пятый-шестой десяток субъектов Федерации. Значит, для нас главное – сделать рывок.

И опять вернусь к программе. Там прописано число предприятий, участвующих в инновационной деятельности. Таковых насчитали только 54. Программа ставит перед собой рыцарскую задачу – выйти к 2014 году аж на 82 предприятия. Что это такое? Получается, каждый последующий год у нас всего пять предприятий должно выходить на инновационный рынок? Но, извините, у нас 55 тыс. организаций в области, выкинем из них 35 тыс. чиновничьих, образовательных и

других подобных структур, остается 20 тыс., работающих в деловой сфере. И мы будем продвигать по пять новаторов в год?

Выходит, что мы то ли просто приобщаем себя к стратегическому видению, то ли являемся сторонниками «консервативной модернизации». Хотя дело, в общем-то, объясняется просто: в программе, утвержденной облдумой, учтен так называемый «круг исследованных предприятий», то есть недействительный круг.

**– Владимир Наумович, может быть, разработчики и депутаты просто сомневаются, что для достижения всех амбициозных целей региону хватит имеющихся ресурсов?**

– Не исключено. Но, простите меня за простоту сравнения, вот есть у нас Паралимпийские игры, я глубоко уважаю это дело, но почему их отделяют от основных Олимпийских? Налицо разные ресурсы, правда? Так, может быть, если все сомневаются, нам лучше не задиаться, может, сразу уйти в паралимпийцы?

**– А какие у нас есть ресурсы для развития?**

– Стоит выделить несколько категорий ресурсов. Первая группа – инновационный потенциал. Ему, я считаю, мы непростительно позволяем хиреть. Поэтому одна из задач федеральной и региональной власти – делать всё, что может вернуть нашу промышленность, сельское хозяйство на инновационный путь развития. Не так давно в драмтеатре при большом торжестве вручались премии лидерам года. Все победители, конечно, – почтенные люди, но вот на что я обратил внимание. Возьмем сельское хозяйство – важный кусок нашей жизни, который дает заметную долю ВРП – 12–14 %. В АПК трудятся 900 тыс. жителей. Так вот, среди многочисленных сельскохозяйственных претендентов на лауреатство экспертный совет конкурса отобрал трех, причем двое из них – иностранцы, работающие на нашей территории. Я не против того, что они инвестируют в Воронежскую область, но, простите, а мы сами на селе работать что ли разучились? У нас нет аграрного университета, нет четырех институтов Российской академии сельхознаук, нет десятка опытных станций? По-моему, где-то в аграрной отрасли мы просто разрешили себя погладить. Не боремся, чтобы наш потенциал приносил определенный успех.

Вторая категория ресурсов – условия и качество труда. В нашей области удельный вес устаревшего оборудования превышает две трети от всего. Вот вам и «модернизация»... Трудоспособная часть населения составляет в регионе чуть менее 50 %. При том что у нас не преодолен (при действительно определенных позитивных тенденциях) демографический спад. И единственный выход из ситуации – миграция.

Третий вид ресурсов – финансы. Вообще, свобода обращения с финансовыми источниками и является одной из предпосылок глобального экономического

кризиса. Но нам деньги, крупные инвестиции, нужны – примерно 200 млрд рублей в год. По статистике, за девять месяцев 2010 года мы всей областью собрали 64 млрд. По итогам года, думаю, миллиардов до 100 дотянем, но не до 200. А почему мы не собираем столько, сколько нужно? К сожалению, у нас плохой имидж – коррупционного региона. Некоторые иностранцы приезжают к нам заряженными такого рода позицией. В Масловской индустриальной зоне пока только два резидента (*Siemens* и «*Армакс Групп*». – А. Ц.). То есть, ко всему прочему, у нас должна быть стратегия восстановления доброго имени.

– **Владимир Наумович, давайте коснемся темы скрытых ресурсов...**

– У нас есть огромные ресурсы, заложенные в так называемую ненаблюдаемую экономику. Это интеллигентное понятие скрывает за собой банальное воровство. Простите, но в России не было других слов для точного определения того, что происходит. Органы госстатистики рассчитывают показатели экономической деятельности с погрешностью до 20 %, в которой учитывается та ненаблюдаемая экономика, о которой я говорю. На самом деле она существенно более масштабна. Недавно я прочитал, что статистика при большом ходатайстве МВД России пришла к выводу, что надо досчитать все 50 %. Вот вам и уровень тени. У нас в области реальные денежные доходы населения, скорректированные на инфляцию, подросли за девять месяцев 2010 года на 5,2 %, а оборот розничной торговли – на 6,3 %. Денежные расходы выросли на 9,2 %, а остатки вкладов населения в банках составили на 1 октября 137 млрд рублей (удвоенная доходная часть годового бюджета области). За один квартал остатки выросли на 15 млрд. Причем две трети из них – срочные вклады, они не нужны для повседневной жизни и положены на год-два вперед. Получаемый процент позволяет лишь уравниваться с инфляцией. Послушайте, а почему мы не вовлекаем такие ресурсы в экономику? А потому, что банки пока насчет инвестиций не слишком широки.

Не менее важный ресурс, которому у нас в порядке вежливости кланяются, но на самом деле им мало занимаются, – культура. Я имею в виду не только театры, музеи, галереи. Я говорю о культуре в широком смысле, как представлении о жизни, о своем месте в ней. У меня такое впечатление, что дресс-коды в современном офисе многим заменяют представление о культуре. Хотя любое профессиональное знание в конце концов опирается на фундаментальное представление о человеческой культуре. Знаете, по Станиславскому, надо различать себя в искусстве и искусство в себе. У меня такое впечатление, что насчет искусства в себе мы не очень близки к требованию Станиславского. И ресурс культуры иногда тормозит реализацию других категорий ресурсов, которые кажутся легко обозримыми. А ведь нынешняя культура не ниже прошлой, просто она питается от других источников. Мы живем при ином уровне культуры, просто надо быть ее достойным, от глубины сознания до умения вести себя.

Давайте внимательнее обратимся к нашему отношению к традиционным ценностям нашего общества, которые необходимо познать, чтобы двигаться вперед. Всё то, что мы пытаемся изменить, должно опираться на соответствующий уровень культуры.

**– Меня зацепило ваше наблюдение об имидже нашей области. Почему он таким сложился?**

– Регион на самом деле получил известность как коррупционный. Наши специалисты по формированию бренда упускают из вида вот какую штуку. Конечно, имидж – в определенной мере понятие рукотворное, но нельзя иметь тот или иной имидж, если ты его не достоин. Поэтому, с одной стороны, имидж – производная от сплетен, с другой – он опирается на факты. Например, нашему региону пора создавать свое Сколково, мы имеем такие возможности. Липчане, в отличие от нас, лет 15 назад начали задумываться о том, чтобы формировать индустриальные парки. Я считаю, что нам не хватает твердости относительно теневой экономики. Обращусь к мировому опыту: Мердока посадили на 150 лет. Давайте посадим кого-нибудь хоть на полтора года... Конечно, одной карой тут не обойтись, надо создавать условия для выхода нашей экономики на свет. Например, если некто «Х» готов поставить у нас в Масловской индустриальной зоне наукоемкое предприятие, ему надо дать преференции. В области такое стимулирование инвесторов предусмотрено на законодательном уровне. Но я попробую охарактеризовать большинство проектов, которые поступают на заседание экспертной комиссии при губернаторе. В основном речь идет об аграрных предприятиях. Либо создание ферм, либо организация переработки. Было два строительных проекта – в Хохле и Воронеже. Пожалуй, и все. Понимаете, какая штука?

**– Владимир Путин во время недавней телевизионной прямой линии рассуждал о состоянии отечественной экономики. В целом оно премьера удовлетворяет: в уходящем году ВВП России вырастет на 3,8 %, промышленное производство – на 8,5–8,6 %. Вам названные цифры о чем-то говорят? Мы действительно вышли из кризиса?**

– Выход из кризиса – непростой процесс. Но то, что у нас нет оснований для истерии, – справедливо. Вместе с тем в размышлениях о будущем встречаются и ожидания новой кризисной волны, и осторожные расчеты по поводу финансового обеспечения ближайшего будущего. Например, с привлечением в 2011 году средств инвестиционного фонда. Иначе говоря, опасения по поводу финансового благополучия страны не сняты.

Более того, речь сегодня идет не столько о нашем послекризисном (почти послекризисном) самочувствии, сколько об определении новой экономической политики. О ней говорят и ученые, и правительственные экономисты. И тут наша страна не одинока. Но для нас важны именно общегосударственные

выводы. Мне суждения о поиске новой эффективной экономической политики представляются обоснованными. Впрочем, мы ведь уже говорили с вами о модернизации страны.

**– Когда можно ждать первых результатов от принятых концепций развития города и области?**

– Стратегические цели развития и области, и города амбициозны, но достижимы. Движение к ним – дело не завтрашнего, а сегодняшнего дня. Результаты каждого временного отрезка должны оцениваться по степени достижения поставленных целей. На мой взгляд, результатов следует не ждать, а добиваться.

*Беседовал Андрей Цветков*

# «Я – ПЕДАГОГ ПО СВОЕМУ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЮ»\*

*Владимир Наумович Эйтингон,  
профессор, заведующий кафедрой  
труда и основ управления,  
заслуженный экономист России*

---

– Владимир Наумович, пускаться вплавь по бурным волнам вашей биографии на утлом суденышке банальных вопросов – дело рискованное. За плечами у вас – военная контрразведка, знаменитый отец-разведчик, фактическая ссылка в Воронеж, завод, университет. Вся ваша жизнь – живая история Отечества. А вы сами себя кем ощущаете?

– Я – педагог по своему предназначению. Это я понял давно. Еще тогда, когда носил на плечах офицерские погоны. (Задумался.) Нет, пожалуй, раньше – в школе, где я был секретарем комсомольской организации. Представьте себе: большая московская школа, из тех, которые принято называть образцовыми, великолепный педагогический коллектив, мальчишки и девчонки из «благородных» семей и я, девятиклассник, школьный вожак. Мне очень хотелось соответствовать своему посту. И я старался. Из всех сил старался. Сегодня, вспоминая те годы, думаю, что у меня не всё получалось, но вот к одной вещи из той поры отношусь хорошо – умел слушать, умел советоваться и умел принимать решения. По крайней мере, старался не рубить с плеча.

Может, тут было влияние отца? Не знаю. Он ведь годами не вылезал из заграничных командировок. У Пастернака сказано: «Во всем мне хочется дойти до самой сути». Хорошее качество любого человека, а для педагога – просто обязательное.

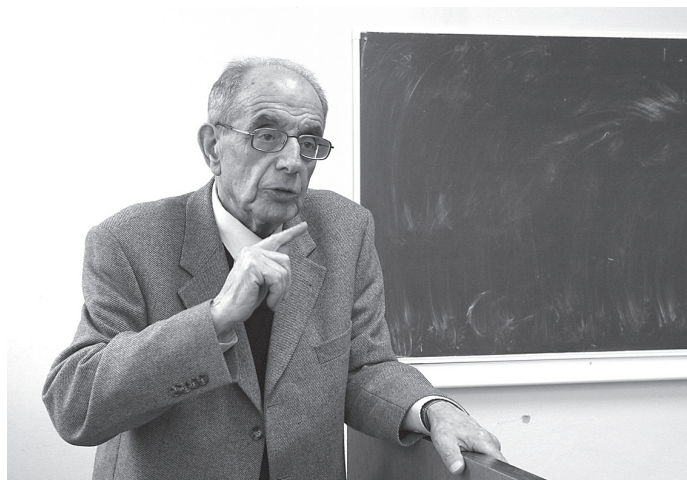
– А мне казалось, что вы – вождь, распорядитель чужих судеб.

– Распоряжаться чужими судьбами – штука сложная. Неровен час – примешь ошибочное решение. Нет-нет, лучше просто учить тому, что знаешь сам и что, возможно, воплотят твои ученики.

---

\* Впервые опубликовано в сборнике «Наш дом: книга размышлений и воспоминаний» (Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 2010).





За университетской кафедрой

– **И не устаете?**

– Как там в анекдоте? «Не дождетесь!» Специфика вузовской работы такая же, как у спортсмена: вышел на беговую дорожку – беги, иначе обгонят другие. Это непростое ощущение – видеть спину впереди бегущего.

– **Но ведь это так естественно: кто-то бежит лучше, кто-то хуже.**

– Вы правы. Главное – не скорость, а непрерывное движение.

– **Ваше движение в университете было непрерывным?**

– (Задумался.) Пожалуй, да. Работаю на заводе. Звонок из университета. Приглашают прочитать заочникам курс «Основы индустриального производства». Я соглашаюсь.

– **Это в каком году было?**

– В году шестьдесят первом – шестьдесят втором. Возник экономический факультет. Своих преподавателей мало. Приглашали производственников. В 1964 году я уже работал руководителем отдела в НИЭЛ – научно-исследовательской лаборатории, созданной неутомимым Борисом Ивановичем Михантьевым. В шестьдесят шестом я уже – заведующий лабораторией, а еще через год стал важной птицей – директором НИИ экономики при университете.

И одновременно – преподавателем факультета. Курс, который я читал, назывался «Научные основы управления». Тогда же пригласили читать лекции на факультете прикладной математики и механики.

– **Вот я слушаю вас и думаю: что стоит за этим быстрым карьерным ростом? Острая нехватка кадров в университете или ваши личные способности?**

– Я бы уточнил: «Выдающиеся личные способности» (*смеется*). Думаю, во всем «виновато» время: шестидесятые – время бури и натиска. Университет растет, как на дрожжах. Молодой экономфак торопится не отставать от времени. В те годы ведь не я один пришел в аудиторию с производства. Из финансовых учреждений, из управленческих структур, с предприятий пришли в университет Николай Лазаревич Денисов, Александр Дмитриевич Никифоров, Иван Васильевич Заикин, Петр Федотович Иванов.

Работа в главном вузе региона в те годы выглядела чрезвычайно престижной.

– **Пришли и остались. А кафедру когда получили?**

– В 1982 году. Сменил на этом посту Петра Федотовича Иванова. Прекрасный был человек и хороший организатор. Но решил уйти с поста заведующего.

– **С поста директора НИИ – в заведующие кафедрой. Вроде как бы и понижение...**

– В прежней жизни с меня дважды снимали погоны. Так что к должностным переменам я научился относиться спокойно. Думаю, что переход на кафедру был правильным. Живая, динамичная работа – лекции, семинары, консультации. Тут не застоишься. Работа подталкивает к движению.

К тому же переход из института на факультет – это многих славный путь. Перейдя на кафедру, я, по сути, оказался среди своих недавних сотрудников. Да и с институтом я связи не потерял, остался научным руководителем. К этому времени он стал называться Институтом отраслевых экономик. Состоял из двух лабораторий. Плюс отдельная группа, работавшая по заданиям Госплана Российской Федерации. Принципиальная особенность института – он работал по прямым связям.

– **То есть сидел на хозрасчете?**

– Да. Хотя, разумеется, научная, фундаментальная составляющая деятельности института оставалась очень заметной.

– **Но на кафедре научная направленность учебного процесса выглядит более очевидной.**

– Конечно! Исследования идут по двум направлениям: теория управления (менеджмента) и социально-трудовые отношения.

– **Кафедра большая?**

– Пятнадцать человек. В том числе два доктора наук – Анна Александровна Федченко, Олег Семенович Щукин. Ушел на кафедру маркетинга Олег Николаевич Беленов, уехала в Москву Лариса Ивановна Смирных.

Надо сказать, что наша кафедра «породила» двух «дочек» – кафедру маркетинга, которую возглавляет Олег Николаевич Беленов, и кафедру управления персоналом, которой руководит Ирина Борисовна Дуракова.

Получается, наша кафедра – базовая на факультете.



Профессор В. Н. Эйтингон, доктор экономических наук  
А. А. Федченко и аспирант Али Умару (Республика Чад) 1990-е гг.

**– Кафедра-то, может быть, и базовая, а труд у нас в стране в загоне. И при советской власти, и сейчас. «Рубль – сей парус девятнадцатого столетия», как выразился один чеховский персонаж, плохо стыкуется с трудом.**

**–** Причин несколько.

Первой – я считаю то, что область трудовых отношений оказалась мало замеченной в силу неумеренного внимания к финансовым институтам.

Между прочим, еще в двадцатые годы молодая республика повернулась лицом к научной организации труда, опираясь на знаменитый лозунг Маркса «Труд есть источник богатства». Финансовые ресурсы страны были незначительными – учились считать каждый рубль и соотносить его с трудовыми затратами.

А потом появилась огромная армия принудительных рабочих – труд стал дешев. Зачем его считать? Отсюда вторая причина – низкая производительность труда: нет заинтересованности (материальной прежде всего) в результатах своей деятельности.

В цене был трудовой энтузиазм, оплачиваемый орденами, медалями и почетными грамотами.

**– Мне рассказывал сельский механизатор, получивший в тридцатом году орден Ленина за номером семь. Привезли их, группу орденосцев, в Кремль. Михаил Иванович Калинин вручает им ордена. На лицах радости мало. Все-союзный староста спрашивает: «Ну, довольны? Может, еще что-то надо?» Самый смелый попросил: «Хлебушка бы нам». И орденосцев дополнительно наградили – каждому выдали по буханке хлеба.**

**Я понимаю, что государство в тридцатые годы было бедным. Но тут ведь ощущается еще и очевидное невнимание к цене труда.**

– Одна из острейших проблем – низкий уровень заработной платы. Ее несоответствие реальным трудовым затратам.

Третья причина наших проблем в сфере трудовой деятельности – сокращение внимания к организации труда. Проблема эта касается не только России. Ее решением озабочено и мировое сообщество – ООН, Международная организация труда. Разрабатывается специальная концепция достойного труда.

**– А в Воронеже об этих проблемах знают?**

– Я говорил об этом с губернаторами – прежним и нынешним. Прошло совещание летом 2008 года. И все-таки трудовые отношения пока находятся вне постоянной зоны видимости наших чиновников. По-моему, непонятно главное, что принес рынок: труд как источник доходов порождает новые проблемы. В частности, и у нас, и в мире не преодолена эксплуатация труда.

Посмотрите: фонд заработной платы составляет у нас 10 % от фонда оплаты труда. Средняя зарплата в промышленности по стране 17–18 тысяч рублей. В Германии – 3500 евро. Откуда при такой зарплате быть высокой производительности труда?

Еще один трудовой ресурс – технологии.

Производительность труда – производная от технологий, мотивации работника и его квалификации. Вы скажете, что я напоминаю азбучные истины, но, к сожалению, эти азбучные истины игнорируют люди, отвечающие за экономическое развитие страны.

Хочу подчеркнуть: цепочка «технология – мотивация – квалификация» работает только в своем единстве. По отдельности эти звенья не срабатывают. Всегда, например, есть люди, которые, сколько ни плати, лучше свою работу не сделают.

**– И больше тоже...**

– И больше тоже... Вот почему сегодня модернизация – ключевой момент нашего развития. Нужны технологии нового времени. Перефразируя Ленина, могу сказать: отставание смерти подобно...

**– А мы намного отстаем?**

– Лет на двадцать. Может быть, и больше... Нужно вкладывать разум, труд да и деньги.

**– А их нет?**

– Мы не умеем ими распоряжаться. У меня такое ощущение, что финансовые потери от кризиса гораздо меньше потерь от казнокрадства. Зарплаты в стране относительно небольшие, а количество импортных автомобилей на дорогах растет. И свои «Рублевки» есть в каждом регионе. Миллиарды долларов утекают за рубеж.

И при этом – мы теряем свои позиции на мировом рынке.

**– «Зато мы делаем ракеты, и перекрыли Енисей...»**

– В августе 2008 года выяснилось, что Енисей мы плохо перекрыли, а миллиарды, выданные на ремонт, тоже оказались разворованными...

– **Вас, Владимир Наумович, называют стратегом, вы – экономист со стажем. У вас даже звание есть «Заслуженный экономист России». Вы знаете выход из создавшегося положения?**

– (Смеется.) Безвыходных положений, как известно, не бывает.

А если серьезно... Есть такая закономерность: для того чтобы управлять сложными объектами, надо иметь систему не менее сложную. В основе действия такой системы – баланс мощности исполнителя и мощности управленца. Модернизация должна охватывать оба звена – и управление, и производство. К сожалению, эту задачу власть таким образом не сформулировала.

Плохо учимся на собственных ошибках. И плохо используем чужой опыт. Лет десять назад в Европе начали реализовывать программу «Коперникус», ориентированную на модернизацию управления производством. На Западе сообразили: проблема модернизации – комплексная проблема.

Идея бесспорная, но мы ее пока что не воспринимаем.

– **Почему?**

– Нужны политическая воля и люди, готовые эту идею реализовать. Возможно, не хватает ни того, ни другого.

– **Западные футурологи, социологи и политологи еще в 60–70-е годы прошлого века предсказали – центральной фигурой постиндустриального общества будут фигуры менеджера и ученого. Точнее – менеджера-ученого, способного просчитать ситуацию на годы вперед. Судя по успехам мировой экономики (имею в виду и Восток тоже), такие люди там появились. А у нас?**

– Я не готов пофамильно ответить на этот вопрос. Но согласен с вами: менеджер – ключевая фигура современной экономики. Он – творец наших побед и виновник наших поражений. Все претензии предъявляются менеджеру. Но адекватно должны быть предъявлены и исполнителю.



*Во время обсуждения Стратегии  
социально-экономического развития  
Воронежа*



**– Вы четырнадцать лет были деканом. Менеджером. Можете прокомментировать свое деканство?**

– (После паузы.) Этот опыт был небесполезным. И мне лично, и кафедре, на которой я тружусь, и факультету. Впрочем, я, наверное, не имею права именно так судить об этом. Могу сказать только одно – сегодня на факультете работают два десятка бывших моих аспирантов. Пусть они расскажут честно всю правду об Эйтингоне.

**– Ваша сдержанность мне понятна. Ладно, зайду с другой стороны. На протяжении многих лет вы – один из тех, кто принадлежит к «мозговому центру» университета, вы – стратег, услугами которого пользуются властные структуры области и региона, вы долгие годы были членом парткома университета, три срока – деканом. Вы подготовили десятки кандидатов и докторов наук. А сами всего лишь «холодный профессор». Докторскую диссертацию так и не написали. Не обидно?**

– (Смеется.) В доме повешенного не говорят о веревке... А если серьезно, то я к этой ситуации отношусь философски: жизнь складывается так, как она складывается. Я человек самодостаточный: что есть – то есть.



Профессор В. Н. Эйтингон с участниками  
Президентской программы подготовки управленческих кадров

Представьте ситуацию. Избран на должность заведующего кафедрой. Работаю. Вдруг вызывают в ректорат. Алексей Митрофанович Беликов, тогдашний наш ректор, говорит: «Вот надо возглавить деканат». А у нас деканом была Раиса Степановна Черезова, чей деканский срок истекал. Конечно, я мог отказаться.

– **Но не отказались. Тщеславие заело?**

– Нет, не тщеславие. Некая обида за факультет. Долгое время факультет возглавляли представители кафедры политэкономии. Так исторически сложилось. Теоретики. До определенного времени это было естественно. Но в середине восьмидесятых стало ясно, что надо заниматься не только теоретическими вопросами, но и анализом состояния реальной экономики. Опыт такого изучения у меня был, я хорошо представлял, в каком направлении должен развиваться факультет, и согласился стать администратором. Хотя понимал – личные планы придется менять.

– **Не жалеете сегодня об этом?**

– Всегда есть о чем пожалеть в этой жизни... Когда я пришел на факультет, у нас не было ни одного доктора наук. Сегодня – около тридцати. Было четыре кафедры – стало восемь, потом девять, а теперь – одиннадцать! Открыли в 1992 году бакалавриат. Получили большое количество грантов. Факультет стал известен и в России, и за рубежом.

Стратегический план развития факультета, предложенный коллективу в 1985 году, был успешно реализован.

– **Вероятно, не обошлось и без волевых кадровых решений?**

– Не обошлось. Были и недовольные, и обиженные. Но большинство меня поддержали. Эта поддержка значила и значит для меня многое. Все остальные переживания выглядят несущественными.

Вот на днях будет защищаться еще один аспирант...

– **Приятно?**

– Приятно.

Беседовал Лев Кройчик



**Владимир Эйтингон:**  
**«НАСТОЯЩЕЕ НУЖНО ВИДЕТЬ  
ИЗ БУДУЩЕГО»\***

**У Воронежской области  
есть свои уникальные возможности развития,  
и выпускники ВГУ активно включаются в эту работу**

---

*Экономика и менеджмент продолжают оставаться едва ли не самыми популярными науками у абитуриентов. Хотя известны суждения, что вузы «навыпускали» излишек дипломированных специалистов, которым и на работу трудно устроиться. Но у заведующего кафедрой экономики труда и основ управления ВГУ профессора, заслуженного экономиста РФ Владимира Эйтингона на этот счет свое мнение: в Воронежской области насчитывается примерно 55 тысяч предприятий и учреждений. Не каждому необходимо, например, свой конструктор или технолог, а вот экономист, тот же бухгалтер, на предприятии быть обязан.*

Экономический факультет Воронежского государственного университета по праву замечен в области и в стране. Здесь 11 кафедр, среди преподавателей – два с половиной десятка профессоров, докторов наук. В этом году факультету исполняется 50 лет. Как подчеркнул профессор Эйтингон, «этого времени достаточно, чтобы сложилась привычка считать факультет школой, способной оперативно воспринимать изменения в мире». В числе прочего он имел в виду и переход – одними из первых в стране и, естественно, в Воронеже – на многоуровневое обучение студентов. Так случилось, что в большинстве вузов всерьез заговорили о подготовке бакалавров и магистров всего пару лет назад, а университетские студенты-экономисты начали обучение по программам бакалавров в 1992 г. Программы подготовки магистров были открыты в 1996 г., сейчас в направлениях «экономика» и «менеджмент» их 28.

То время, действительно, не было простым. Директив, методических подсказок из министерства не поступало.

---

\* Впервые опубликовано: Коммуна. 2010. 17 авг.

– Это было нашим решением, – подчеркнул Владимир Наумович, – мы и от- вечали за него. Просто не было желания жить по-старому. Мы вглядывались в будущее.

В обществе нет единодушного отношения к многоуровневой системе высшего образования. Одни считают, что в эпоху глобализации благо – не отставать от университетов других стран. Другим именно это – «погоня за Западом» – не нравится. Владимир Наумович, анализируя 18-летний опыт, считает, что переход на двухуровневое обучение уничтожил некую «клочковатость» в обучении студентов: «Мы готовили экономистов (иногда инженеров-экономистов) по великому множеству локальных специальностей: отдельно для металлургии, отдельно для химии, отдельно для каждой из отраслей пищевой или легкой промышленности и так далее. Сегодня из стен университета выходят фундаментально подготовленные “универсалы” в области экономики и менеджмента, востребованные на рынке труда. Факультет стал базой формирования подразделений университета, реализующих крупные программы дополнительного профессионального образования: Бизнес-школы (программа MBA), Центра подготовки управленческих кадров (по Президентской программе), Учебно-методического центра для переподготовки бухгалтеров и финансистов».

Что отличает современных выпускников от их сверстников, скажем, вышедших из университета лет 20 назад? Экономика – наука живая, меняющаяся. Для России, стремящейся к модернизации, требования времени особенно значимы. Современный специалист должен обладать способностью к стратегическому мышлению, не зависеть от прошлого, видеть, как стало модным говорить, «настоящее из будущего». Способность к обновлению, к изменениям – другая важнейшая черта. Такой специалист сердцем воспринимает модернизацию, готов к ней. Наконец, выпускник должен получить глубокие профессиональные знания, обладать различными компетенциями, отличаться высоким уровнем культуры.

Конечно, студенты изменились. Они, пожалуй, более прагматичны. Но в отношении к делу, к учебе остались теми же. Одним обучение в радость. Другие, к сожалению, ленивы и безответственны. Поэтому привитие навы-



*В. Н. Эйтингон, Е. Н. Ищенко и В. Ф. Селеменев  
вручают дипломы и сертификаты  
молодым ученым*

ков обучения (готовность к обучению, обновлению в течение всей жизни), повышение общей культуры – это одна из самых важных из стоящих перед школой и родителями задач.

Экономический факультет активно сотрудничает с ведущими университетами и научными учреждениями страны. А приступив в начале 90-х годов минувшего столетия к обучению по новым программам, что вполне закономерно, стал укреплять и международные связи. В Воронеж, в адрес экономистов ВГУ, шли приглашения из Европы и Америки на участие в проектах по таким известным программам, как европейские Tacis, Tempus, Copernicus, фондов Всемирного банка развития и «Содействие» и другие. Преподаватели факультета работали по грантам совместно с коллегами из Германии, Ирландии, США, Испании, Греции и других стран, стажировались в них. Завязались контакты, нацеленные на долгосрочное сотрудничество.

Стала привычной зарубежная практика и для студентов. В помощь продвинутым ребятам, всерьез занявшимся наукой, поступают гранты различных фондов.

Наука – понятие общечеловеческое, ее развитие не должны сдерживать пограничные барьеры (да и междисциплинарные, кстати).

Экономический факультет много лет выпускает собственный научный журнал, и не только для себя. В нем публикуют статьи москвичи, петербуржцы, ученые многих российских регионов, коллеги из Германии, США, Таджикистана и других государств.

Область научных интересов факультетских ученых необычайно широка. Многие проекты имеют прикладной характер, направлены на развитие областной и городской экономики. Только что завершена разработка «Стратегии развития Воронежа до 2020 года». В этом большом проекте участвовали преподаватели и аспиранты нескольких кафедр, сотрудники межфакультетской лаборатории экономики и управления, к работе были привлечены молодые исследователи других воронежских вузов. Начинается новый проект (в рамках программы Международных исследований по общественным наукам) – развитие так называемых монопрофильных городов (моногородов). В области – это Нововоронеж, Павловск, Россошь, Семилуки.

Любой город, как и регион, должен стоять на своих «столпах». Если иметь в виду Воронежскую область, это развитие конкурентоспособного наукоемкого производства (во всех отраслях), эффективное использование научно-образовательного пространства, формирование транспортно-логистического центра, развитие социальной среды, опирающейся на собственную историю и культуру и на новые решения.

Нужно бы всерьез помочь развитию малого бизнеса (МБ). Преимущества МБ – в способности к реализации новшеств, мобильности, высокой стартовой скорости. Еще одно преимущество, зачастую, и в «близости к дому». А у нас в области

80 процентов МБ «крутятся» в Воронеже. Из оставшихся 20 процентов львиная доля сосредоточена в одной трети районных центров. Есть законы, поощряющие малый бизнес. Но любое предложение, даже вполне доступная помощь службы занятости в развитии собственного дела, к примеру, нередко сталкивается с нежеланием людей брать на себя ответственность. Переломить отношение к новым реалиям, как видно, не просто. Процесс это сложный, но необходимый.

Привычно утверждают, что для многих препятствие в развитии – денежные тяготы. Но факты говорят, что это не всегда так. Разумеется, у нас есть малообеспеченные люди. Велик и ничем не оправдан разрыв между богатыми и бедными. Но надо видеть и другую сторону дела, не всегда отражаемую в статистических сводках. Остатки вкладов населения области в банках по итогам прошлого года составили больше 114 миллиардов рублей. За первый квартал нынешнего года прибыло еще 6 миллиардов. Сравните с доходной частью консолидированного бюджета области. По удельному значению обеспеченности населения автомобилями Воронеж занимает в России второе место после Одинцова (Москва). Давно известно, что какая-то часть финансовых потоков – и в том числе доходы населения – пребывают в тени. Это к тому же и удар по бюджетным возможностям области, по той же социальной сфере.

Надо предоставлять людям возможности для заработка, оказывать нуждающимся помощь из бюджета. Но главное – убедить изменить отношение к жизни, самим быть активнее. Кстати, студенты воспринимают новые реалии быстрее.

*Публикация Евгении Лежаниной*

## «НЕЛЬЗЯ ДОПУСТИТЬ РАССЛОЕНИЯ»\*

---

*По традиции экономические итоги года «Курьер» подводит вместе с почетным гражданином Воронежа, профессором, заведующим кафедрой экономики труда и основ управления Воронежского госуниверситета Владимиром Эйтингоном.*

**– С каким багажом наша область подходит к Новому году? Отошли ли мы от глобального кризиса 2008–2009 годов или нас уже накрыла его вторая волна?**

– Развитие экономики региона в уходящем году показывает, что серьезного влияния мирового кризиса мы не испытывали. Для нас, скорее, более значимым был экологический кризис 2010 года, выгоревшие леса и поля. Вот с его последствиями мы справились успешно. Рекордные урожаи по ряду растениеводческих культур – лучшее доказательство. Если говорить о развитии промышленности, строительства и других видов деятельности, то в целом мы тоже имеем прирост – пожалуй, во всем, кроме строительства. Хотя окончательные итоги (статотчетность) созреют только по завершении года, надеюсь, и строители выйдут на какой-то темп роста.

Никаких особенных тревог по поводу второй волны бизнес Воронежа не испытывает. Судя по всему, предпринимательское сообщество насторожено с момента первой волны кризиса, но не останавливается в своей деятельности. Да и вообще, размышления о второй волне кризиса, по-моему, подогреваются сообщениями не столько строго экономического, сколько экономико-политического свойства.

**– Допустим, а как на нас скажется вступление в ВТО?**

– Скажется. По многим направлениям. Наверное, подстегнет проблематику конкурентоспособности продукции, с которой мы выходим на рынок, и не только региональный. Если говорить, к примеру, о сельском хозяйстве или переработке, мы достаточно агрессивны. Но ослабление таможенных барьеров приведет к тому,

---

\* Впервые опубликовано: Воронежский курьер. 2011. 27 дек.

что мы можем встретить новых конкурентов. Тем более что качественные оценки воронежской продукции (специалистами ОКП «Воронежкачество» или Роспотребнадзора) заставляют усомниться в том, что вся она конкурентоспособна.

Могут быть сложности и на внешних рынках. У нас довольно уверенный экспорт, правда, по ограниченному числу позиций, например в виде минудобрений, продукции «Воронежсинтезкаучука» или «Павловскгранита». Но они могут оказаться подверженными влиянию некоторых соглашений между членами ВТО – в силу того, что ряд европейских государств испытывает трудности в развитии. А ведь такая продукция, как минудобрения или гранит, рассчитана на рост экономики. Так что от присоединения к Всемирной торговой организации вырисовываются и положительные, и тревожные перспективы. Нам их только предстоит познать. Несмотря на то, что мы вели подготовку ко вступлению в ВТО в течение многих лет, и даже на то, что размышлениями о кризисе пугаем себя вот уже три года, у нас есть предмет для очень основательной оценки ситуации.

**– Владимир Наумович, мы затронули проблемы экономики еврозоны. Что вы посоветуете гражданам, которые хранят свои сбережения в валюте?**

– Если есть существенный запас, держать его, мне кажется, надо и в рублях, и в евро, и в долларах. Но, если у вас лежат в банке 50–100 тыс. рублей, подумайте, какова величина ваших возможных потерь и выигрышей. Я бы не метался. У нас в последние годы просматривается тенденция содержания вкладов в рублях. Она объяснима. У воронежцев по-прежнему большие остатки вкладов. За девять месяцев 2011-го они составили 177 млрд рублей (с начала года выросли где-то на 15 %), столько же денег на руках. Но основная масса людей имеет обозримые вложения, а острота проблемы меняется вместе с их объемом.

**– Большое число жителей области оказалось вовлечено в актуализацию стратегии развития региона до 2020 года. Какие новые идеи появились в ней?**

– Есть, по крайней мере, два обстоятельства, с которыми региону надо считаться. Первое – состояние внешней среды динамично, его надо постоянно отслеживать и сообразно ему строить стратегию собственного поведения. Второе обстоятельство связано с внешней средой косвенно, оно касается представления о возможностях, реальных достижениях и амбициях области. Речь идет о том, как воспринимается регион на уровне Федерации, нами самими, соседями. Мы с коллегами убеждены, что возможности области много выше того, что отражает общественное мнение. Видимо, раньше нам не доставало ни амбиций, ни ответственности. Пару лет назад Алексей Гордеев выступил с Манифестом воронежского лидерства. Мне приходилось слышать сомнения в обоснованности такой идеи. Я же глубоко убежден, что манифест Гордеева – не только обоснованная, но и абсолютно важная для нас позиция. Мы должны изменить представление об облике нашей области. Новый образ надо создать в первую очередь у самого населения, у властной элиты и за пределами региона. Новый вариант стратегии



построен как раз из таких предположений. Оценены наши конкурентные преимущества, заявлены достаточно амбициозные цели.

**– Внутренний региональный продукт на душу населения к 2020-му должен вырасти в 2,2 раза, социальная бедность – исчезнуть, а по показателю темпов роста инвестиций в основной капитал региону предстоит попасть в пятерку лидеров. Цели и впрямь геройские. Но в стратегии упоминаются и препятствия в их достижении, в том числе существенные масштабы ненаблюдаемой экономики региона. Замечаете ли вы перемены, или местные тенденции нисколько не изменились?**

– Ненаблюдаемая экономика у нас значительна, и это не только моя точка зрения. Допустим, начатая руководством области война с некоторыми резидентами, которые не являются налогоплательщиками в местные бюджеты, – разве не бой с «тенью»? По некоторым оценкам, чуть ли не десятая часть предприятий скрывает реальные доходы работников. В результате не ощущается значимость прироста от налогов на доходы физических лиц, от платежей социального свойства, налога на прибыль и так далее. Губернатор создал комиссию по мобилизации дополнительных доходов в облбюджет. На ее заседаниях не только рассматривается состояние дел в отраслях, но и ведутся разговоры с конкретными бизнесменами. Иногда они завершаются любопытно: люди готовы мгновенно вывести зарплату на уровень прожиточного минимума или средний по отрасли, ведь на самом деле они платят много выше. Поэтому предложение комиссии не встречает с их стороны ни раздражения, ни горести. Они готовы отдать малое, чтобы от них, по большому счету, отстали.

Показатели «тени» – в соотношении среднедушевых доходов, темпов развития розничной торговли, роста вкладов населения в банках. Доходы граждан официально растут темпами более низкими, чем их затраты и сбережения. Косвенные свидетельства связаны со смелостью владельцев разного рода ритейла: строя гипермаркеты, они опираются на убежденность в наличии у населения средств, которые официально не учтены. Наверное, введение в нормальное русло отношений с государством какого-то количества фирм может урезать их выгоды. Но сейчас они же урезают доходы всего населения области и не только. Иногда говорят, что бизнес искусственно загоняется в «тень», например непомерной величиной ставок страховых взносов. Но, во-первых, никакие ставки не могут оправдать невыполнение закона. Речь просто о разных ценностях. Во-вторых, ставка взносов в 34,2 % вправду высока, но, как предполагается, скоро она уменьшится, особенно для инновационных предприятий.

**– В достижении стратегических показателей большая роль у нас возложена на новаторов и инвесторов. Кого можно выделить уже сегодня?**

– Большую, если не главную, долю инвестиций, которая вкладывается сейчас в развитие экономики области, составляют Нововоронежская АЭС-2 и трас-

са М-4. Примерно 100 млрд рублей. Если убрать их из инвестиционного потока, остальное покажется не очень внушающим оптимизма, что, разумеется, понимает и руководство области. Оно старательно продвигает бренд региона и в стране, и за рубежом (состоялась презентация в Германии, готовится для Японии). Но пока не сломано худое впечатление о выгодности инвестирования в нашу область. И когда я сказал, что мы должны менять образ области, то прежде всего руководствовался интересами инвесторов. Нет-нет, но вспоминаются всякого рода сложности между бизнесом и теми, кто определяет условия его деятельности.

Одна из вех на пути исправления имиджа региона – формирование промышленных зон, например «Масловской». Туда привлечены Siemens, «Воронежсельмаш», проекты логистических центров, туда же намерен вложить средства концерн «Созвездие» и другие. Идут размышления о создании других зон. Недавно новый глава администрации Нововоронежа Сергей Честикин выдвинул идею создания технической зоны в предместьях города атомщиков. Нововоронеж имеет все основания для такого рода решения. Он создавался для и по причине строительства НВ АЭС, вовлек большое количество специалистов. Удельный вес граждан с высшим образованием в Нововоронеже больше, чем в других поселениях. Мы вправе рассчитывать, что город проявится как научно-технический центр.

**– Обновленная «Стратегия–2020» задает опережающее развитие. Как такое понятие связано с устойчивым развитием, дискуссии о котором не утихают?**

– Существуют разные попытки свести стратегии к стандартным вариантам. Говорят, есть инерционная стратегия, трендовая. Я считаю, что это никакая не стратегия. Что есть стратегия устойчивого развития? Как ее понимать – как устойчиво высокие темпы развития? Я согласен. Главное для нас – устойчивая способность к опережающему движению. Если мы не отдадим себе отчет в том, что должны руководствоваться темпами, опережающими развитие некоторых коллег по Федерации, то не преодолеем заскорузлости, которая характеризует отдельные сферы жизни нашей области.

У нас по-разному оцениваются те конкурентные преимущества, которые мы имеем. Например, общепризнано, что нас выделяет мощный интеллектуальный потенциал. В то же время говорят, что он стареет. (Стареет, но ведь не исчерпан.) Или что мы его плохо используем. Вот, может быть, главный вопрос. Подумайте, у нас 40 вузов, 135 тыс. студентов. Для того чтобы люди шли учиться, нужна уверенность в учебных заведениях. Говорят, правда, что у нас учат не очень хорошо. Может быть. Давайте разбираться. Но если есть способность учить, значит, есть потенциал. В регионе около 60 проектных и исследовательских организаций. Говорят, они хиреют. Так здесь беда руководства их деятельностью. Они ведь не могли возникнуть просто из желания быть проектными, в основе их создания был

потенциал. Я не карась-идеалист, просто считаю, что если и дальше мы не будем использовать наш потенциал, то вскоре перестанем о нем говорить как о конкурентном преимуществе.

Опережающее развитие – шаг, от которого отдает не только желанием, но и уверенностью. Считаю, что делать на него ставку – одна из ключевых особенностей времени, которое мы с вами переживаем. У нас появляется нотка уверенности в том, что мы на что-то способны. И надо ее развивать.

**– Какая польза региону от нового имиджа, может, лучше не высовываться?**

– Обратите внимание: удельный вес федеральных ассигнований в консолидированном бюджете области уменьшается. Казна-то растет, величина вложений из центра значительна, но ее удельное значение уменьшается. Есть вещи, которые нельзя не заметить. И тогда мы получаем признание, рост внимания органов федеральной власти. С точки зрения условий развития бизнеса регион перемещается в рейтинге вверх. Да, по-прежнему о Воронеже говорят как о городе с малоуправляемой чиновничьей средой. Но она не помешала нам улучшить свои позиции в рейтинге инвестиционной активности. Подчеркну: я сторонник активного отношения к использованию своих возможностей.

Мы утверждаем, что одним из конкурентных преимуществ является географическое положение. Сейчас оно проявляется в инвестициях, которые направляются на строительство трассы «Дон». Слова, которые мы повторяем в течение нескольких лет, – о том, что Воронеж должен превратиться в крупный логистический центр, – начинают получать цену. Приезжают люди, которые рассматривают возможность создания у нас логокомплексов. Или, например, мы считаем, что культурно-историческая традиция позволяет по-новому обозначить перспективы туристическо-рекреационной сферы. Но, если не будем вкладываться и проявлять себя как источник удовольствия, извините за простоту выражения, ничего не разовьется. Преимущество потеряется. Амбициозность на пустоте – ужасное качество. А вот амбициозность на осознании собственных возможностей – лучшее из качеств. Именно оно ведет людей к успеху где бы то ни было – в бизнесе, культуре или спорте. Представьте себе спортсмена, у которого нет амбиций. Вот в таком качестве мы жили некоторое время. Ждали, пока слезем с печи.

**– Новую стратегию, приняли на вооружение, она утверждена облдумой. Как скоро жители региона могут почувствовать первые ее результаты?**

– В проекте заданы четкие рубежи, первый серьезный – в 2015 году. Тут не просто арифметика – действительно нужны два-три года, чтобы посмотреть, смогли ли мы найти пути к решению стратегических задач. В стратегии есть острые вещи, исправления которых люди просто не готовы долго ждать. Уровень бедности, неравенство отдельных категорий населения – решения по ним должны

приниматься в 2012–2013 годах. Даже со скидками на то, что на показатель уровня бедности влияет теневая экономика. Есть социально бедные, например большая часть пенсионеров, граждане с низким уровнем зарплаты, мигранты, наконец, бомжи (простите меня, они ведь тоже люди, которые родят людей). С вашего позволения, не назову довольно крупную строительную фирму, которая обратилась в экспертный совет при губернаторе с просьбой о господдержке. Но она показывает в расчетах среднюю зарплату в 8 тыс. рублей. Кого там и за что поддерживать? Либо врут, скрывая зарплату, либо имеют большое число малооплачиваемых сотрудников.

**– Владимир Наумович, как вам кажется, насколько местные управленцы готовы к стратегическому мышлению, допустим, в качестве лекарства от всяких кризисов? Я, к слову, в уходящем году решил на ипотечный кредит...**

– Типичный стратегический ход: ресурсы под цель. Главная метода установления стратегических целей – не «по одежке протягивай ножки», а одежку – под ножки. Ипотека – классика стратегических решений. Среди чиновников движение к пониманию стратегии есть. Но и рецидивы привычного подхода заметны в не меньшей степени. Кто-то предпочитает не высовываться, а важно, чтобы стратегическое мышление стало позицией всех, кто управляет.

**– Какими вам видятся перспективы таких гигантов местной промышленности, как Воронежское акционерное самолетостроительное общество и КБХА?**

– Я не могу считать себя знатоком авиаотрасли и космонавтики, но по внешним характеристикам отечественного авиастроения вообще и нашего завода в частности могу сказать: мы существенно отстаем от темпов, которыми развивается отрасль в мире. Как всякий житель Воронежа, я наблюдаю за тем, что происходит на ВАСО. Мне кажется, предыдущие годы были временем метаний: ИЛы, АНы, комплектующие для «Эйрбас». Сейчас вроде устанавливается некая структура деятельности, но завод много потерял. И перед ним, при всей сложности его производства, стоит задача выбора стратегии на опережение. У меня впечатление, что ВАСО больше защищают, чем развивают, а это всегда плохо. Предприятие знаковое, его роль велика и в поддержании городской среды. А сейчас всплыла, например, необходимость губернатору и руководителю Объединенной авиастроительной корпорации обсуждать вопрос о судьбе заводского ДК имени Ленина и стадиона «Буран». Стыдоба для тех, кому принадлежат объекты. Но, видимо, такова судьба, что даже кошелка становится тяжестью. Может быть, ВАСО тоже, как и области в целом, не хватает амбиций. А для КБХА и мехзавода, кажется, наступила пора интеграции. Они действуют на одной площадке, ради одного дела. Понимаю, что рискую, делая такого рода заявления, но, по-моему, пришла пора подумать об интеграции. Нужна новая конфигурация, развитие производства продукции на двойных технологиях, то есть гражданской в том числе.

**– В уходящем году в рамках подготовки города к юбилею в инфраструктуру вложили рекордные средства. Как вам отремонтированный Воронеж?**

– Я не могу отделаться от впечатления, что город получил то, чего недополучал в течение многих лет. В него долгое время никто не вкладывался. Главное, на что мы оказались способны в последние годы, – кусочки тротуаров, покрытых плиткой. Но в мегаполис надо вкладываться постоянно. Так что вливания уходящего года для Воронежа – возврат долгов его жителям. Спасибо руководству города и области, которые постарались максимально использовать юбилей. Население увидело результаты, но до финала еще далеко.

**– А насколько устойчива наша экономика к политическим волнениям?**

– Чтобы состоялись выступления больших масс людей, нужно соответствующее настроение. И его нельзя объяснять только возможностями коммуникации, которые открываются с Интернетом (хотя мы не оцениваем по достоинству его огромные возможности). Знаете, когда мы весной приступали к актуализации региональной стратегии, коллеги, работающие над обновлением общероссийской стратегии, одну из экспертных групп призвали к разработке предложений по поводу развития общественных институтов. Может быть, поздно решили их исследовать специально? Нашему обществу, как и управляющему страной сословию, надо основательно подумать над ответом, который бы удовлетворил разумные претензии митингующих. К тому же в акциях протеста участвуют молодые люди. Нельзя допустить расслоения молодежи.

*Беседовал Андрей Цветков*

## КОМУ ПОД СИЛУ БРЕМЯ ПЕРЕМЕН?\*

---

*Проблемы модернизации образования в России, особенно в высшей школе, те процессы, которые сопровождают модернизацию, волнуют всё население страны. Они волнуют наше общество в целом, образовательную и научную общественность, бизнес, работодателей, властные структуры различных уровней. В то же время изменение системы высшего образования началось не вчера. Ещё в начале 90-х годов российские, в том числе и воронежские, вузы встали на путь реформирования. О том, насколько тернист и одновременно важен для российской высшей школы и экономики процесс модернизации, в чем его необходимость и где кроются его подводные камни, корреспондентам «Коммуны» рассказал заведующий кафедрой экономики труда и основ управления экономического факультета Воронежского государственного университета, профессор Владимир Эйтингон.*

**– Владимир Наумович, модернизация невозможна без соответствующего кадрового обеспечения, и эту задачу решает сегодня высшая школа. В то же время сами вузы далеко не безболезненно переходят на новые стандарты высшего образования. В связи с этим у многих, включая будущих абитуриентов, студентов, их родителей, преподавателей, накопилась масса вопросов. Пожалуй, самый главный из них: а так ли нужна нам реформа образования?**

– Согласен. Этот вопрос сегодня на острие общественного внимания. В то же время новые стандарты образования, вокруг которых ломается столько копий, имеют свою предысторию. Начиная с конца 80-х – начала 90-х годов российская высшая школа начала испытывать определенный дискомфорт. По многим причинам. В том числе потому, что молодые россияне, окончив наши университеты, оказались более свободны в выборе места своей деятельности, чем их предшественники. Последствия оказались самыми разными: от удовлетворенности этой свободой до сложностей трудоустройства. Кто-то из выпускников в поисках интересной работы, нового опыта устремился за рубеж. И там впервые столкнулся с тем, что российские дипломы не вызывали доверия.

---

\* Впервые опубликовано: Коммуна. 2011. 21 апр.

Кстати, первыми, кто испытал сложности с признанием дипломов, были завершившие у нас обучение иностранцы, и это стало серьезным ударом по имиджу нашего образования. Вот тогда-то и включилась система поиска путей переустройства жизни российских вузов. Естественным образом она влилась в процесс вхождения в единое европейское образовательное пространство. В результате Россия вошла в состав государств, подписавших так называемое Болонское соглашение. Важное отличие новой системы заключалось в переходе на образование, состоящее из нескольких уровней. Ключевыми понятиями стали «бакалавр» и «магистр». Хотя это – совсем не единственное в новом подходе. Основной акцент должен быть сделан на новую организацию учебного процесса.

**– Мы подошли к самой спорной стороне преобразований. Содержание новых понятий – бакалавр и магистр – до сих пор вызывает вопросы у тех, кто считает реформу бесполезным занятием. Почему так?**

– Еще раз: предметом обсуждения в высшей школе это стало еще в начале 90-х годов. Для многих университетов стало ясно, что переход к уровневому образованию – единственно верный путь. Мы получаем единый европейский диплом (приложение к нему). Открываем возможность мобильности для студентов. То есть студент сам выбирает образовательный цикл. Может, например, год проучиться у нас, год – в Англии, год – в Испании. Потом вернуться и завершить образование в России. Эта мобильность – особенность нынешнего времени. Многие высшие учебные заведения стали внедрять уровневую систему образования уже в начале 90-х годов. Экономический факультет ВГУ перешел на нее в 1992 году. Как общероссийскую практику переход на уровневое образование начали рассматривать в начале 2000 годов. В 2006 году вышел Указ Президента о переходе на эту систему. Ни для кого это не было секретом. Более того, в нашей стране порядка 18 процентов студентов к тому моменту уже обучались по программам бакалавров и магистров. Полный переход на систему подготовки бакалавров и магистров должен был завершиться в 2009 году.

**– Что помешало этому процессу?**

– Прежде всего то, что для большого числа вузов перемены в высшей школе стали каким-то откровением. Они испугались нового. «Потоками слез» оттянули момент введения двухуровневой системы до 2011 года. В правительстве отреагировали на это следующим образом: выпустили новые федеральные государственные образовательные стандарты и потребовали реализовать то, что давно стало законом.

**– Что здесь стало самым сложным?**

– Конечно, как и во всяком новом деле, в организации перехода есть вещи, которые требуют уяснения, корректировки. Например, формальные рамки, в которых находится построение программ, – они несовершенны. Но все равно этим надо заниматься, ведь совершенствование – результат труда. Возврата к прошлому нет.



**– Владимир Наумович, судя по вашим словам, дверь во вчерашний день закрыта. Но общество не расстается с идеей консервативной модернизации. На бытовом уровне – это разговоры о том, что не все то, что родом из социалистического прошлого, так уж плохо. Интеллектуальная элита на свой лад толкует о так называемом просвещенном консерватизме...**

– Сразу уточню: консерватизм – это не ругательство. Это – некоторый уровень стабильности. С другой стороны, это способность довольствоваться тем, что ты знаешь и умеешь сегодня. Состояние, когда любое изменение встречает сопротивление. На самом деле нашей стране, для того чтобы решать амбициозные задачи, которые стоят перед ней, нельзя не модернизироваться. Причем во всех сферах жизни. Конечно, проведение изменений должно учитывать наличие сопротивления, минимизировать его, преодолевать. Но если человек категорически не приемлет изменений, тогда следует подумать, а готов ли он к тому, чтобы меняться? Давайте обнажим истину, как бы она ни была тяжела: быть может, в некоторых сферах следует говорить о смене поколений.

**– Вы говорите сейчас и о высшей школе?**

– Ничего удивительного нет в том, что это происходит и в высшей школе. Надо работать. В новых стандартах подробно прописано, какими компетенциями должны обладать выпускники. Какие навыки им необходимы для того, чтобы соответствовать требованиям работодателей. Наши студенты овладевают этими компетенциями не только в учебных аудиториях. Многие работают, еще обучаясь. Это, к слову, залог того, что в дальнейшем выпускники уверенно чувствуют себя на рынке труда, знают, чего ждут от них работодатели.

**– В том числе и бакалавры?**

– Работодателям свойствен такой же эффект сопротивления новому, как и большинству из нас. «Что это за название “бакалавр”»? – рассуждает иной руководитель. Давайте дадим ему время привыкнуть. Ведь если человек устраивает его как специалист, то как он называется – вскоре станет начальнику неважным. По закону бакалавриат – это законченное высшее образование. Разговоры о том, что бакалавр – это аналог выпускника техникума – абсолютная глупость. Есть сомнения по поводу 4-летних программ бакалавриата. Вспомните: еще лет тридцать назад бухгалтеры учились четыре года, лет сорок назад четыре года учились и те, кто занимался планированием. Столько же лет – учителя.

**– Этот подход облегчает или усложняет жизнь студентов? Готовы ли они психологически к новым формам обучения?**

– Когда требуются большая компетентность и сознательность, всегда труднее. Не учиться – просто, учиться – всегда сложно. Новые стандарты построены так. Есть обязательная (базовая) часть стандарта и есть вариативная часть. Бакалавров, например, в первый год мы учим всех вместе, а затем сочетаем совместное обучение с профильным. Мало того, мы даем студенту большой набор курсов по

выбору. И от того, как мы построим план, как будем управлять выбором студента, будет зависеть мера его готовности. Новые стандарты предполагают балльно-рейтинговую оценку результатов успеваемости, отживают свое «посиделки» с преподавателями на экзаменах. Сейчас другие способы оценки, которые ориентируются на текущую активность студентов. К слову, еще до перехода на новые стандарты мы разнообразили свои методы оценки знаний студентов. Включили в них тестирование, подготовку докладов, рефератов, написание эссе, кейсы, деловые игры. В современном учебном процессе иногда утрачиваются различия между лекциями и семинарами. Мы приближаемся к интерактивному обучению. Студенты выезжают за границу, учатся по системе «включенного обучения». Вот, например, недавно наша студентка отучилась два семестра в университете в Швеции, а через полгода будет завершать образование по программе магистра в ВГУ.

**– Что дает студентам система «включенного образования»?**

– Прежде всего у них возникает поле для сравнения. Появляется возможность исследовать зарубежный опыт, иную практику преподавания. А это уже хорошо. Человек получает некую степень самостоятельности.

**– Ревнителю традиционной российской высшей школы говорят о том, что новации – это подрыв отечественной системы образования.**

– Система образования сильна или слаба прежде всего содержанием, а не формой. Мы живем во время, которое намного быстротечнее, чем прошедшие эпохи развития человеческого общества. Сравните студента докомпьютерной эпохи и сегодняшнего. Мы не успеваем иногда за возможностями, которые скрыты в новых технологиях. В американских библиотеках я видел диваны с пледами, на которых студенты могут отдохнуть. Это говорит о том, что люди там очень много работают, в более напряженном ритме, чем мы. Как вы полагаете, может быть, и нам стоит спрессовать время?

**– И для этого необходимо копировать западные образцы?**

– Мы живем в эпоху глобализации и уже давно не смотрим, в какой стране сделана рубашка, которую собираемся купить. Мы не обязательно ищем на ней русское клеймо. Нас прежде всего волнует соотношение «цена–качество». Значит, здесь глобализация с нами расправилась. И если мы не сможем делать конкурентоспособную рубашку, то так и будем покупать товар из-за рубежа. Простите, а почему бы нам в образовании не взять «хорошую рубашку»? Вы не уверены, что она для вас достаточно хороша? Так сделайте ее хорошей! В стандарте подготовки магистра записано: лекции не должны превышать 10 процентов аудиторных занятий, не менее 30 процентов вариативной части – это курсы по выбору студента. Вот и подумайте, что необходимо, чтобы студент выбрал ваш курс! Как сделать его современным, актуальным, интересным.

**– Да... А потом студент придет на воронежское предприятие и сильно удивится.**

– Здесь есть свои проблемы. В 70-е годы мы всей страной конструировали модель завода будущего. Были очень смелые предположения. И вот спустя время я увидел завод будущего, о котором мы тогда мечтали. К сожалению, в Германии. А в Воронеже я оказался недавно на одном известном предприятии. Кстати сказать, сам я ушел с завода уже больше сорока лет назад, но пришел на этот завод, и мне все там понятно. Практически ничего не изменилось ни с точки зрения технологий, ни с точки зрения оборудования, ни с точки зрения ведения дела. Как же тогда мы будем делать конкурентоспособный продукт? По технике, по стоимости, по качеству?

– **Быть может, мы сильны лишь в теории?**

– Почему же? По телевидению я смотрел, например, репортаж с завода «Гидрогаз». Вот это современное предприятие. Некоторых губит привычка сидеть и ждать, когда им что-то дадут. А ждать не надо. Идите – и берите. В этом, кстати, особенность современного бизнеса. Всем толковым людям власть помогает. Я – член экспертного совета при губернаторе области, где рассматриваются вопросы государственной поддержки проектов. Мы поддерживаем очень многих, когда они предметно доказывают свою эффективность. Но однозначно не проголосуем за проекты, авторы которых позволяют себе странности. Например, если люди заявляют, что будут развивать современное производство, понижая при этом зарплату сотрудников. Мы их не поддержим. Но многие проекты убеждают нас своей современностью, технической, а также социальной эффективностью.

– **Можно примеры?**

– Пожалуйста. Утверждены несколько проектов по животноводству, включая строительство новых предприятий. В них участвует областной бюджет. Есть среди поддержанных проектов перерабатывающие предприятия, есть предприятия по производству нестандартных строительных материалов. Масловская зона. Она предназначена, чтобы дать преимущества тем, кто приходит с инновационными предложениями. Выделены специальные средства на создание инфраструктуры зоны. Когда рассматривался проект компании Siemens, определялись затраты из бюджета на формирование инфраструктуры. Увы, эффективные программы – не массовое явление. Вот откуда нужда в модернизации! Надо, чтобы она действительно стала задачей для всех. И этим надо заниматься каждодневно. Надо отдать должное нашему губернатору, который всё время всех «толкает». Ищет контакты. Сплотил группу активных людей, которые вместе с ним этим занимаются.

Беседовала Наталья Столповская

**В. Н. Эйтингон:**  
**«НУЖНА ПРАВДА  
О ВОЙНЕ»\***

---

*Есть у ветеранов Воронежского государственного университета хорошая традиция. Накануне праздника 9 Мая они собираются у главного корпуса ВГУ, проводят митинг и возлагают цветы к памятнику погибшим в Великой Отечественной войне сотрудникам и студентам университета. Торжества продолжаются за столами университетской столовой, где ветеранов ждут праздничный обед и музыкальные поздравления студенчества.*

*67 лет отделяют поколение победителей от исторического мая 1945 года. Когда говоришь с ветеранами, испытываешь огромную гордость не только за то, что они более полувека назад отстояли и сберегли нашу страну, но и за то, что они своим жизненным примером продолжают сохранять и обогащать ее сегодня. Их взгляд на молодое поколение порой по-отечески пристрастен. Однако за этой строгостью – безраздельное желание видеть в детях, внуках и правнуках свое продолжение. Надежда на то, что они также будут любить свою Родину, искренне заботиться о ее настоящем и будущем.*

**Почетный гражданин Воронежа, заведующий кафедрой экономики труда и основ управления экономического факультета Воронежского государственного университета, профессор Владимир Наумович Эйтингон:**

– Сегодня найти работающего ветерана Великой Отечественной войны не просто. В Воронежской области их всего-то осталось тысяч шесть с половиной – семь. Чем меньше живых свидетелей войны – тем больше легенд, а иногда, к сожалению, и искажений в представлениях о том, как все было. Пример – некоторые современные фильмы на военную тему, все дальше и дальше уходящие от исторической правды. Конечно, есть фильмы, которые сохраняют отпечаток времени и веры в то, что человек воевал за Родину. За ее свободу и независимость. Однако нередко молодые и не очень авторы подстраиваются под какие-то интересы.

Такое впечатление во многом оставил «Штрафбат», фильм о курсантах. Новый пример – фильм «Матч», в котором речь идет об одном из драматических

---

\* Впервые опубликовано: Коммуна. 2012. 5 мая.



*Университетские ветераны в день 65-летия Великой Победы.  
Четвертый справа во втором ряду – В. Н. Эйтингон*

эпизодов Великой Отечественной – знаменитом футбольном матче между киевским «Динамо» и командой вермахта. По мнению специалистов, в нем явно смещены акценты: киевские спортсмены бьются не во имя Родины, а лишь для того, чтобы не уступить противнику в амбициях: «Ах, вы такие! Вот мы вам сейчас, мать вашу, покажем!...» Это – не сила человеческого духа, а, скорее, – его приземление.

В книгах и статьях нередко утверждения, что логику событий определяла позиция «каждый сам за себя».

Вспоминаю, утром 22 июня 1941 года, после речи Молотова по радио во всех населенных пунктах огромной страны открылись военные комиссариаты. Каждый из нас готов был тут же отправиться воевать с врагом.

Райвоенкоматы брали штурмом. И когда сейчас демонстрируют кадры, где люди с песнями отправляются на войну, – это правда! Сейчас некоторые недоумевают: неужели так быстро сработала советская пропаганда? Так вот, это не было пропагандой. Мы знали, что будет война, внутренне были готовы к ней. Поэтому уже 22 июня народ пошел воевать. Потом мы поняли, что война – непростое дело. Стало ясно, что страну ждут суровые испытания.

В нашей школе утром 22 июня работала так называемая комсомольская цепочка, за считанные минуты мы собрали на школьном дворе всех комсомольцев. По поручению райкома за ночь оклеили плакатами «Враг не пройдет! Победа бу-



дет за нами!» весь центр Москвы и мечтали лишь об одном: скорее – на фронт.

28 или 29 июня я написал заявление с просьбой зачислить меня добровольцем в Коммунистический батальон (позднее – народное ополчение). В неполных 17 лет стал солдатом Отдельной мотострелковой бригады особого назначения.

Война – дело молодых людей, и состоит она из множества разных событий, впечатлений. У нас в части был офицер по фамилии Коняев, немного старше нас, пацанов. Его забросили в тыл к немцам для связи с киевской разведгруппой. Так получилось, что он попал в плен к немцам. Коняев вышел в эфир, связался с нашим Центром и передал условный сигнал, означавший, что он работает под диктовку гитлеровцев. Видимо, немцы его уловили, разведчик исчез. Без слов стало ясно: его нет в живых.

Что это? Подвиг! Высочайшее проявление человеческого духа!

Вспоминаю суровый январь 1943 года. Западный фронт. Город Великие Луки (Псковская область). Тот самый, на земле которого кровопролитные сражения надолго оставили страшные следы. Прозаическая вещь: вдоль реки Ловать я бежал с котелком на полевую кухню. И в русле реки оказался в полосе трупов. Погибшие бойцы Красной армии, немецкие солдаты – десятки молодых людей, попавших, по всей видимости, в огненный шквал. Смерть застигла их в самых разных ситуациях. Я уж совсем не новичком был, но там в сознание врзалось: война есть война, у нее много сторон, в большинстве своем – уродливых и нелепых.

Но невозможно воевать без положительных эмоций, хороших новостей. Помню, как бойцы читали в окопах газеты, в которых были опубликованы итоги Сталинградской битвы. Вдруг возглас: «Эх, там люди воюют, а мы тут, понимаешь, сидим, черт знает чем занимаемся!..»

Немцы еще со времени Первой мировой войны были сторонниками массового шпионажа. В начале Отечественной войны они активно вербовали наших военнопленных в разведывательные школы. Готовили их, потом забрасывали на



*На митинге в День Победы у памятника сотрудникам и студентам университета, погибшим в годы Великой Отечественной войны*

нашу территорию. Знаете: большая часть советских людей восприняла это как путь возвращения на Родину. Люди шли на обучение, а когда их самолетом забрасывали в тыл Красной армии, первое, что делали свежее испеченные «немецкие шпионы», – сворачивали парашюты и шли сдаваться в милицию.

Я не рисую благостную картину: среди тех, кого забрасывали немцы, были и предатели, и убежденные враги. Но добровольные явки послужили нашему делу: и информацией, и организацией игр с немецкой разведкой, и другими способами. Наверное, так и должен проявляться патриотизм. Ведь патриот – это человек своей страны, ее интересов.

Часто думаю обо всем этом, глядя на молодых. Хочется, чтобы они были морально и физически готовы повторить то, что совершили их предки.

Не надо растить идеальных солдат, надо всего лишь помогать молодым становиться эффективными. Что же касается ребят, мое мнение – любой мужик должен пройти через военную службу.

*Беседовала Наталья Столповская*



## «2012-й – ГОД ДВИЖЕНИЯ ВПЕРЕД»\*

---

Уходящий 2012 год был насыщен значимыми событиями в экономике страны и Воронежской области в частности. Их оценку по традиции в новогоднем номере «Воронежского курьера» дает почетный гражданин города Воронежа, профессор, заведующий кафедрой экономики труда и основ управления Воронежского государственного университета **Владимир Эйтингон**.

### Плюсы и минусы ВТО

– **Владимир Наумович, в прошлом году в интервью «ВК» вы говорили, что разговоры о второй волне мирового кризиса «подогреваются соображениями экономико-политического свойства». Насколько это мнение актуально для уходящего 2012 года?**

– Как вам сказать? Нет весомых доказательств того, что нынешний год стал в этом отношении более острым, чем прошлый. Наоборот, есть данные, которые позволяют прийти к заключению, что и наша страна, и другие государства избежали от некоторых тяжелых последствий кризиса. С другой стороны, исключать новой волны кризиса тоже нельзя. Дальше возникает вопрос о текущих выгодах, которые можно извлечь из этих размышлений. Поэтому общего суждения о том, что ситуация подогревается соображениями экономико-политического свойства, я продолжаю придерживаться.

– **На ваш взгляд, финансовый кризис – это страшилка или его опасность реальна?**

– В самом вашем вопросе заключается некоторый ответ. Само явление – финансовый кризис – возникло не вновь, не впервые. Циклическое развитие экономики, показанное нашими предшественниками, действительно существует. Просто нет событий, которые заставили бы думать, что угроза более реальна, чем год назад.

---

\* Впервые опубликовано: Воронежский курьер. 2012. 28 дек.

**– В уходящем году Россия наконец-то вступила в ВТО. Было очень много разговоров вокруг этой темы. Каково ваше мнение?**

– Я высказывался по этому поводу не однажды. И еще раз должен заявить: предстоит произвести основательную оценку того, с чем мы столкнемся в результате нашей деятельности в рамках ВТО. Не могу сказать, что мы уже готовы ответить на вопрос о том, где нас ждут подвижки в сторону благополучия или, наоборот, опасности. Применительно к Воронежской области можно сказать, что наша внешнеэкономическая деятельность в некоторой своей части не подвергнется серьезным угрозам. Так, экспорт продуктов химической промышленности – удобрений, синтетического каучука – на самом деле сохранится в том же объеме, ибо этот рынок всегда был конкурентным, остается таковым и сегодня. Получив на нем какое-то место, мы его вряд ли потеряем. А в экспорте зерна мы можем встретить очень серьезные колебания. Производство зерна, урожаи подвержены изменениям, которые связаны не только с умением выращивать злаки, но и с климатическими условиями. Здесь мы постоянно ощущаем какую-то конкуренцию.

С позиций внутренних дел мы, конечно, испытаем некоторые сложности. Например, две трети продуктов, которые обращаются на розничном рынке, имеют внешнее происхождение, и наша способность противостоять этой лавине во многом зависит от того, как и в какой степени продукты нашего производства смогут конкурировать с ввозимыми. Нельзя просто сожалеть о том, что вот на наш рынок вышли внешние поставщики, которые сдерживают нашу активность. Надо противопоставить этому нечто, соответствующее требованиям качества, представлениям населения, которое потребляет эту продукцию, продукцию, конкурентоспособную по стоимости.

Последствия того, с чем мы можем столкнуться, должны быть предсказаны, оценены. Мы должны минимизировать угрозы и найти способы извлечь прок для себя. Существует настоятельная необходимость прогнозной оценки того, с чем мы столкнемся в течение тех лет, которые уйдут на подготовку к окончательному переходу к жизни в условиях ВТО. У нас есть некоторый период разгона, и его надо полезно потратить на то, чтобы выработать свою политику. Сказать сегодня, что мы готовы ответить на все вопросы, было бы лихачеством. На самом деле это предмет для глубокого изучения и принятия серьезных мер. Не думаю, что вступление в ВТО действительно несет в себе одни минусы, как об этом часто говорят, но и не готов сказать, какого рода плюсы мы можем извлечь на нынешней стадии. Это требует изучения, привлечения внимания людей самых разных профессиональных качеств.

**– Как на международной активности российских резидентов могут отразиться отмена в США поправки Джексона – Веника и принятие закона о «списке Магнитского»?**

– Это сугубо политическая сторона дела. И поправка Джексона – Веника, как страшилка, извлекалась на свет в условиях, когда возникали политические противоречия. На самом деле это же не мешало нашим взаимоотношениям с зарубежными партнерами. «Список Магнитского», рискну предположить, ждет та же судьба. Это чисто политическое действо, и способность использовать список как хранящееся в кармане оружие будет зависеть от того, кому оно потребуется. Наши взаимоотношения с зарубежными партнерами управляются все-таки соображениями не только политического, но и экономического свойства. Вчера (19 декабря. – Е. П.) появилось сообщение, что цена нефти на международных рынках возросла. Это случилось после того, как приняли поправку по «списку Магнитского». Понимаете, существуют посылы и экономического, и политического свойства. Политические вводятся в действие в зависимости от причин субъективного свойства, экономические все-таки опираются на объективные причины. Я не вижу необходимости привлекать внимание к данным аспектам. Для нашей области это имеет ограниченное значение. Может быть, меня можно упрекнуть в том, что я не остер политически.

## Инвестиционный перелом

*– В прошлом году вы в интервью «ВК» сказали, что «пока не сломлено худое впечатление о выгодности инвестирования в нашу область». Случился ли, по-вашему, перелом в 2012 году или инвесторы к нам еще присматриваются?*

– Я бы сказал, что перелом наметился. Правительство Воронежской области, губернатор находятся в постоянном поиске контактов с возможными инвесторами – как российскими, так и зарубежными. На это расходуется много энергии, область активно предлагает свои возможности в сотрудничестве с иностранными партнерами: идут презентации в иностранных представительствах в России, совершаются поездки за границу. Сейчас предполагается, например, что будет организована поездка в Японию в целях презентации области. Эта активность поддерживается и общественными организациями: ТПП Воронежской области, объединениями предпринимателей и промышленников. И определенные результаты появляются. Сказать, что мы перешли рубеж и инвестиции стали близкими и доступными, было бы, конечно, излишне оптимистичным, но движение в этом направлении очевидно.

*– Владимир Наумович, важно не только количество, но и качество инвесторов. Как на экономике области отразится приход иностранных инвесторов? Например, один из главных налогоплательщиков – Россошанский завод минудобрений – теперь в собственности украинского олигарха.*

– А какая в этом опасность? Если корпорации, расположенные на территории Воронежской области, будут работать в рамках принятых правил, если они как резиденты Воронежской области будут платить налоги, создавать рабочие места и обеспечивать движение работников – всё это обеспечит поступления в бюджет. Иностранные или отечественные инвесторы – в любом случае это люди, которые ответственны перед территорией, на которой осуществляют свою деятельность. Они должны платить налоги и имеют право рассчитывать на поддержку со стороны правительства области, если обещают областному бюджету соответствующие поступления, принимают на себя какие-то обязательства социального свойства. При всем внимании к возможностям роста иностранных инвестиций – это не означает, что им могут создаваться какие-то льготы относительно инвестирования внутреннего. Здесь условия те же самые, и никакой опасности они в себе не таят. Риск заключен в деятельности корпораций, которые, находясь на территории Воронежской области, не соблюдают обязательства перед ней.

**– Вопрос о военно-промышленном комплексе Воронежской области, который всегда являлся достаточно мощным. В начале уходящего года на «Созвездии» были сокращения персонала. Как вы считаете, есть ли будущее у воронежской оборонки?**

– С точки зрения востребованности, мне думается, крупнейшие наши предприятия, имеющие оборонное значение, не потеряли своего места в стране. Авиационный завод способен найти пути дальнейшего развития и старательно их ищет. Вместе с тем, хотя я не могу считать себя специалистом в стратегии развития авиационной промышленности, вижу, что различного рода обсуждения, итоги которых публикуются в прессе, пока не выглядят убедительными. Программа развития авиационного завода до сих пор только складывается. С другой стороны, руководители оборонного комплекса в правительстве заявили о предпочтениях, которые они готовы отдать авиационной промышленности нашей страны перед иностранными поставщиками самолетов. Продолжается поиск, и возможности участия в реализации такой программы у нас не исчезли.

Если говорить об отрасли, которая связана с космосом, то там вообще не возникает такого рода проблем. Там проблемы иного свойства, связанные с организацией совместной деятельности предприятий, с масштабами космических программ и так далее. А место наших предприятий в реализации этих программ не подвергается сомнению. То же, по всей вероятности, можно отнести и к «Созвездии»: поставлена задача развития концерна в интересах оснащения армии системами управления и связи.

Есть, правда, во всем этом вторая сторона дела, связанная с технологиями, их модернизацией.

Тут, вообще, есть предмет для очень серьезных исследований и размышлений. Провозглашена важнейшая программа развития нашей страны – создание 25

млн новых рабочих мест. По нынешним временам создание современного рабочего места совсем не обязательно означает привлечение дополнительной рабочей силы. Мы можем столкнуться с созданием рабочих мест с высокой степенью автоматизации, которая приведет не к увеличению, а к сокращению занятости людей в определенном производстве. Надо видеть, что эта программа требует второго условия – обеспечения людской занятости. В этом для всех нас есть специальная задача – пытаться общую директиву относительно 25 млн рабочих мест превратить в стратегические планы. 25 млн – это очень много: третья часть всех имеющихся на сегодняшний день рабочих мест в стране!

**– Можно говорить о новой промышленной революции или это слишком громко сказано?**

– Скорее, о новом этапе индустриализации. Требование модернизации как раз и связано с тем, что мы должны мыслить о том, что, где и в какой стадии должно развиваться и переустраиваться. В конечном счете всякое дело ценится результатом. Надо развивать эти рабочие места не для того, чтобы увеличивать их количество, а для того, чтобы получить конечный результат более высокого свойства. Это действительно очень серьезная и требовательная задача. В какой-то части она касается и ответа на поставленный вами вопрос о месте предприятий, занятых в решении задач обороны. Проблемы, которые стоят перед ними, должны решаться вместе с развитием новых технологий, с тем, что мы называем инновациями. Всякая инновация есть реализованное новшество, а новшество связано с тем, что мы получаем либо новый продукт, либо новую технологию, либо новые способы организации – адекватные более высокому уровню технологий.

## Работать и развиваться

**– Большинство представителей малого и среднего бизнеса в России не состоят ни в каких обществах, профессиональных союзах. Почему, на ваш взгляд, бизнес-сообщество не хочет активно объединяться?**

– Вы имеете в виду организации общественного свойства?

– Да.

– Это не совсем так. Во-первых, есть объединение «ОПОРа», которое пытается сформировать круг тех, кто занят в малом бизнесе, в индивидуальном предпринимательстве. Во-вторых, есть разного рода способы соединения усилий, которые так или иначе возникают. Допустим, собирается какой-то форум по развитию малого предпринимательства, и на эту идею откликаются предприниматели. По всей вероятности, нам предстоит и дальше продолжать искать такого рода контакты. Например, новые формы кооперации. Известно, что в США 85–90 % фермерских хозяйств связаны с кооперативами. Наша кооперация в такой мере производителей в аграрном комплексе не объединяет. Значит, мы что-то, наверное, не доду-

мали о возможностях системы кооперации и ее пользе для сельхозпроизводителей. Сервисный бизнес действительно индивидуализирован, и найти форму его объединения удастся только в том случае, если она окажется полезной. Владелец малой фирмы не является сторонником затратных мероприятий. Впрочем, в этой сфере тоже встречаются различные ассоциации – например, фирм, занятых в туристическом бизнесе.

**– Бюджет Воронежской области: развиваться в долг или стоять на месте в режиме постоянной экономии?**

– Тут есть несколько предпосылок, с которыми надо считаться. Доходная часть нашего бюджета в этом году выросла за счет различного рода принимаемых и правительством области, и налоговой службой мер. Ведется постоянная работа по изысканию дополнительных средств (что дало некоторый плюс в доходной части бюджета), выводу наружу теневой экономической деятельности.

Доходы бюджета увеличились и за счет развития некоторых отраслей экономики. К примеру, таков эффект высокого темпа развития промышленности, который сложился из разных источников: ввод в строй обновленных агрегатов Нововоронежской АЭС, строительство новых предприятий в той же Масловской промышленной зоне и другие. Резервы дальнейшего повышения доходов бюджета у нас далеко не исчерпаны.

Расходная часть управляется несколько другими соображениями. Во-первых, расходная часть испытала очень большое давление, связанное с обязательствами государства в социальной сфере. Государство передало часть этих обязательств на уровень региона, который должен был отреагировать, допустим, на программы развития здравоохранения, образования. Расходы на социальные нужды составляют наибольшую часть (до 80 %) расходов бюджета.

Во-вторых, расходная часть испытывает реакцию на проектное, программное управление. Вообще, сейчас можно услышать, что мы приближаемся к стадии, которую называют проектной, программной экономикой. Существует некоторое нормированное удельное значение расходов, которые должны быть потрачены на программы. То есть расходная часть управляется обязательствами, которые не только принимает на себя сам регион, но и получает их в результате осуществляемой государством политики.

Для того чтобы развиваться, надо, с одной стороны, продолжить движение в доходной части, а с другой – может быть, придется пойти на некоторый дефицит. Причем дефицит, который обещает быть покрытым доходами в будущем. Есть, например, практика оказания государственной поддержки проектам, которые можно расценить как влияющие на социально-экономическое развитие области. Они включаются в соответствующую программу и получают право на государственную поддержку. В конечном счете на какое-то время это выпадающий доход.

А раз он выпадает, то увеличивает долговые обязательства или, по крайней мере, не содействует их снижению. Но все эти проекты принимаются при условии, что в будущем они не просто восполнят, а и увеличат свой вклад в доход. Если не делать таких шагов, то как можно вообще говорить о перспективах развития? Допустим, на последнем заседании экспертного совета при губернаторе рассматривалось несколько проектов из аграрной области: создания животноводческих и перерабатывающих предприятий. И совет принял решение об оказании поддержки этим предприятиям, заведомо обрекая бюджет на выпадающие доходы. Однако по расчетам с момента окупаемости затрат, которые вкладываются в проект, областной бюджет будет получать дополнительный доход.

Я бы не боготворил сегодняшние цифры, а думал над тем, как они должны выглядеть в будущем.

– **Значит, это бюджет развития?**

– Бесспорно. Бюджет – прежде всего социальный, позволяющий реализовывать проекты развития.

– **Владимир Наумович, какие события в экономической жизни региона в 2012 году вы считаете знаковыми?**

– Во-первых, новые объекты промышленности. В стадии, приближающейся к завершению, проект второй очереди Нововоронежской АЭС – крупнейшее для нас событие, которое имеет огромное значение для решения большого комплекса задач. Город Нововоронеж относится к разряду монопрофильных городов, и от того, как будет выглядеть развитие атомной станции, во многом зависит развитие этого города. Он уже сейчас получает некоторую помощь со стороны Росатома в решении социальных задач.

Во-вторых, я бы отметил вещественное оформление Масловской промышленной зоны. Предыдущие годы все-таки были годами намерений. Да, закладывалась инфраструктура, привлекались резиденты этой промышленной зоны, но именно в 2012-м мы стали ощущать итоги. Открыты завод по производству трансформаторов «Сименс», новое предприятие старого происхождения – «Воронежсельмаш». Туда переселяется и «Ангстрем». Мы стали ощущать Масловскую зону как нечто реалистическое. Я бы это особо подчеркнул.

В-третьих, у нас модернизируются предприятия: реконструкция шинного завода, развитие производства «Минудобрений», упорядочение дел на Семилукском огнеупорном заводе. Это заметные для нас точки роста. У меня такое впечатление, что промышленность области переживает (или вступила) в стадию подъема. Это подтверждают и статистические данные.

С точки зрения аграрного хозяйства, надо выделить высокий темп становления новых предприятий животноводства. Иного их качества. Понимаете, это для нас особенно заметно по той причине, что на протяжении многих лет мы имели



дело с уменьшением стада. Мы его, кстати, не преодолели и по сию пору, но заметно продвинулись к восстановлению поголовья, да еще за счет первосортных пород. Отсюда – рост внимания к предприятиям переработки.

Думаю, что помимо чисто экономических событий этот год дал нам немало заметных явлений и в области социальной. В области, в Воронеже появились новые объекты здравоохранения и образования, расширяется оснащение районов спорткомплексами.

Если говорить о 2012-м в целом, то это год движения вперед. Другое дело, насколько нас устраивают темпы этого движения. Считаю, что до конца они нас не устраивают. Известный призыв к «Воронежскому лидерству», который лично мне кажется симпатичным и имеющим право на существование, не поддержан в некоторых из тех сфер, где мы имеем заметный потенциал. Темпы нашего развития – с точки зрения расширения числа предприятий, которые могут считаться инновационными, – еще очень далеки от совершенства. Полагаю, что значительно большего успеха может добиться отрасль информационных технологий (есть люди, которые продолжают активно этим заниматься).

Ну и, наконец, размеры инвестиций. На самом деле общий объем инвестиций не таков, чтобы мы могли считать его удовлетворительным. Надо смотреть на стратегические цели, которые мы перед собой в области поставили. По грубым оценкам, для нормального движения вперед надо, чтобы объем инвестиций в развитие области составлял ежегодно сотни две миллиардов рублей. Мы не достигаем этого уровня. А в стратегических целях на 2020 год мы поставили сумму 500 млрд рублей. Значит, скорость движения пока не так высока, как хотелось бы.

**– Что вы пожелаете читателям нашей газеты и всем воронежцам в наступающем году?**

– Новый год – всегда повод для пожеланий традиционного свойства: во-первых – успеха, во-вторых – успеха и, в-третьих, – тоже успеха. Во всех областях жизнедеятельности. Успех всегда рождает другие успехи. Так что еще раз – успехов, успехов и успехов!

*Беседовала Елена Попова*



# ПАМЯТЬ





**Дмитрий Ендовицкий,**

*доктор экономических наук, профессор, ректор ВГУ*

## **ВСПОМИНАЯ «НЕСЛУЧАЙНОГО ПРОФЕССОРА» ЭЙТИНГОНА**

---

Как-то ректор ВГУ Дмитрий Ендовицкий привел своего сына на экономический факультет. В ту субботу (в свой любимый день) принимал бесконечных посетителей профессор Эйтингон. Нашел он минутку и для Гриши Ендовицкого. Прищурился:

– Ты, дядька (то бишь Дмитрий Александрович), погуляй пока, а мы поговорим.

Когда за отцом захлопнулась дверь, Эйтингон поинтересовался у оторопевшего Гриши:

– Курить будешь?

– Я тогда сказал сыну: «Ты пока не понимаешь, с кем общаешься. Осознаешь – сам себе завидовать будешь», – вспоминает профессор Ендовицкий.

Когда-то его, первокурсника ВГУ, поразили этот большой во всех смыслах человек – декан Эйтингон. Во Владимира Наумовича были влюблены все женщины факультета, мужчины же рядом со статным профессором распрямляли плечи – стремились походить на него во всем.

Студенты понимали: Эйтингон – титан, личность необозримого масштаба. Но Дима Ендовицкий уже знал, что Владимир Наумович – не небожитель, а чуткий и внимательный человек.

– После первого курса я поехал работать в Москву вместе со студенческим отрядом «Витамин», – рассказывает Дмитрий Александрович. – Мы торговали овощами-фруктами в государственных магазинах, подменяли ушедших в отпуск продавцов. Так увлеклись, что пропустили начало учебного года: вернулись в университет только в октябре. Мобильных телефонов тогда не было, и моя мама – женщина деятельная – заволновалась. Пришла на «разборки» в деканат: «Сын исчез». Владимир Наумович принялся ее успокаивать: «Анна Алексеевна,

да знаю я вашего парня. Он путевый, не пропадет!» На тот момент я едва ли хоть раз общался с Эйтингоном. Но он, во-первых, хотел помочь своей обеспокоенной посетительнице, а во-вторых, действительно знал всех формальных и неформальных лидеров факультета.

Дмитрий Ендовицкий, хотя и был способным студентом, к когорте учеников Владимира Наумовича не принадлежал. На экономфаке тогда образовалось два «центра силы»: декан Эйтингон и «императрица» Лидия Тимофеевна Гиляровская.

– Они постоянно спорили, защищали разные точки зрения. И хотя Владимир Наумович меня удивлял и вдохновлял, в дискуссиях я всегда принимал сторону Гиляровской. Потом узнал, что Эйтингон говорил обо мне коллегам: «Хороший парень... Но ничего не могу поделать – ЕЁ ученик».

И все-таки именно Владимир Наумович во многом определил судьбу нынешнего ректора ВГУ, отправив его в 1994 году в Ирландию.

– За границей сформировалось мое мировоззрение – европейские ценности соединились с патриотизмом. Эйтингон тоже был патриотом: он учил нас ценить свободу и дискуссию, оставаясь при этом верными своей Родине.

Вскоре Дмитрий Александрович стал летать по миру вместе с Владимиром Наумовичем. Он наблюдал за Эйтингоном, учился у него и поражался умению этого человека «смотреть за горку».

– Он всегда предвидел ситуацию, – говорит Дмитрий Александрович. – Разрозненные эпизоды сводил в единую систему и отсекал лишнее – это удивитель-



Ректор ВГУ Д. А. Ендовицкий и профессор В. Н. Эйтингон

ная способность. Наверное, от отца – знаменитого разведчика – Владимир Наумович унаследовал колоссальное трудолюбие и стрессоустойчивость. А еще он гениально налаживал контакт с любым человеком, был открытым, общительным... Настоящий социальный феномен! Только о себе рассказывать не любил.

Откровения просачивались по крупицам. Иногда – совсем неожиданно.

– Как-то мы летали в Австрию по рабочим вопросам. После переговоров идем по венской улочке, и вдруг я вижу, что у Эйтингона заблестели глаза:

– Дим, а в этом доме мой отец готовил антифашистское подполье...

Из случайных фраз постепенно складывался образ Владимира Наумовича – противоречивый, как у всякого гения, зато искренний и человечный. Профессор Эйтингон любил жизнь и умел заразить своим жизнелюбием окружающих. Он даже смеялся, чуть похрюкивая, – так, что остальные не могли удержаться от улыбки.

Улыбается, вспоминая об Эйтингоне, и Дмитрий Александрович.

– Этот человек светился обаянием. На его лекции приходили не только студенты, но и магистры, сторонние слушатели, чиновники. Владимир Наумович обладал громадным авторитетом. Академики, ректоры, профессора – все спешили к нему за советом. Алексей Васильевич Гордеев, став губернатором, сразу пригласил Эйтингона проконсультироваться по кадровым вопросам. И Владимир Наумович никому не отказывал в помощи.

Он не мог позволить себе сдать позиции. Уже справив семидесятилетний юбилей, профессор Эйтингон хотел, чтобы его видели красивым особенной мужской красотой и – что самое главное – сильным. К факультету от остановки он шел, ссутулившись, но едва завидев знакомое здание, распрямлял плечи.

До последнего дня Владимир Наумович работал со всей страстью настоящего ученого.

– Мы с профессором Эйтингоном за месяц до его смерти были на выездном заседании правительства Воронежской области в Боброве. Я поражался: как ему в таком солидном возрасте удастся «держать» аудиторию. Никто не тыкал пальцами в гаджеты, все внимательно слушали и даже не предполагали, что эта лекция – одна из последних.

Владимир Наумович любил повторять: «В университете не бывает случайных людей. Того, кто пришел сюда добровольно, унесут только вперед ногами». Когда уходят такие неслучайные люди, как Эйтингон, у каждого найдется слово, которое хотелось бы сказать на прощание.

– Для меня это очень большая утрата. В моей жизни было, как у птицы, два крыла – чуть раньше ушла профессор Лилия Тимофеевна Гиляровская, сейчас – Владимир Наумович Эйтингон. Мне тяжело. Вот и все.

*Беседовала Мария Репина*

**Николай Чернышов,**

*член-корреспондент РАН, профессор,  
заслуженный деятель науки РФ*

## **ОН БЫЛ НЕОБХОДИМ УНИВЕРСИТЕТУ**

---

Университет потерял одну из самых многогранных личностей, вобравшую в себя мудрость, интеллигентность, порядочность, трудолюбие, научную эрудицию, глубокую человечность. Без преувеличения можно сказать, что Владимир Наумович Эйтингон был одним из самых выдающихся людей, на которых держится университет. Он был человеком университетским и всю жизнь опирался на три «Д»: демократизм, дружелюбие, достоинство.

Это был сильный человек, воин, ученый, организатор науки, создатель научной школы, педагог, который личным примером показывал, как выстраивать жизнь, противостоя ее драматическим обстоятельствам. К его словам прислушивались: он умел самое сложное объяснять просто. Он не изрекал истины, он просто размышлял вслух, предлагая окружающим одну из версий разумного поведения. Он был стратегически мыслящим человеком и умел видеть намного дальше по сравнению со многими из тех, кто его окружал.

Говоря словами академика Владимира Ивановича Вернадского, талант Владимира Наумовича «всюден». Всю жизнь ему удивительным образом удавалось сочетать общественную, производственную и научную работу. За советом к нему шли и в партком, и в деканат, и на кафедру, и в лабораторию, которой он руководил.

Я искренне дорожил более чем пятидесятилетней совместной работой с Владимиром Наумовичем Эйтингоном, который создавал и был руководителем производственной экономической лаборатории. Были и десять лет совместной работы в партийном комитете ВГУ. Всегда следует помнить очень важный завет Владимира Наумовича: «Мы должны говорить только по существу, быть конкретными».

Эйтингону принадлежит ведущая роль в создании и развитии экономического факультета ВГУ. В течение многих лет Владимир Наумович заведовал кафедрой, был деканом. И на всех этих постах и во всех разнообразных видах деятельности, далеко выходящих за рамки университета, он выглядел уместным и необходимым



работником. Неслучайно все, с кем общался профессор Эйтингон, считали его человеком, чьи слова заслуживают внимания и исполнения. Владимир Наумович легко находил общий язык и с руководителями Минобразования, и с академиками, и с сотрудниками факультета, и со студентами, и с экономистами-практиками. Мнение Владимира Наумовича ценили, с его позицией считались, к нему относились с огромным уважением, его любили – и это, пожалуй, была самая высокая награда, которой Владимир Наумович был удостоен.

Владимир Наумович Эйтингон всегда умел слушать, быстро подхватывая и развивая те идеи, которые ему предлагали. А говорил он негромко, как бы размышляя вслух.

Казалось, энергии Владимира Наумовича не было предела. Всё, что

ему поручалось, он исполнял точно и высокопрофессионально, никогда ни от какого поручения не отказываясь. Фраза «текучка заела» – не из его лексикона. Он был человеком безотказным и сохранял эту безотказность на протяжении всей жизни – и в пятьдесят, и в без малого девяносто лет. Его жизнь и научное творчество еще ждут биографа и исследователя.

Владимир Наумович был живым и непосредственным человеком. С ним можно было говорить на любые темы – и о политике, и об экономике, и о последней прочитанной книге, и о спорте. И всегда суждения Владимира Наумовича были интересны и полезны. Есть люди, которые охотно «раздают» себя окружающим, не берегут про запас. Владимир Наумович Эйтингон был из их числа.

Владимир Наумович оставил после себя мощно мыслящий университет, и мы очень благодарны ему за это.



Н. М. Чернышов и В. Н. Эйтингон  
в День Победы

**Валерий Макаров,**  
*академик РАН, директор ЦЭМИ РАН*

## **ВЕРШИНА, К КОТОРОЙ ТЯНУТСЯ ВСЕ НИТИ, ВДРУГ ИСЧЕЗЛА...**

---

Все, кто когда-либо общался с Владимиром Наумовичем Эйтингоном, абсолютно единодушны: это человек уникальный. Таких на нашей планете очень мало. Если оценивать по точке максимума, то здесь Владимир Наумович, может быть, и не сильно выделялся. Блеснуть раз легче. А вот если в качестве жизненной оценки брать интеграл, то найти равных ему чрезвычайно трудно.

Что значит – большой интеграл? Это значит, во-первых, что в каждый момент жизни – высокое напряжение, заметные результаты. И, во-вторых, происходит это не в течение года, двух, пяти, а на протяжении многих десятков лет. Покопайтесь в своей памяти, попробуйте найти кого-то еще, сравнимого по этому показателю с Владимиром Наумовичем Эйтингоном. Посмотрим, что у вас получится.

Я задаю себе вопрос: как это вышло, что судьба свела меня с таким уникальным человеком? Обычный ответ – случайность. Однако недавно, когда стал знакомиться с модным ныне направлением в компьютерном моделировании – социальными сетями, – понял, то не совсем так. Социальные сети – это не только и не столько «Одноклассники» из Интернета и им подобные образования. Это понятие намного шире и глубже. У каждого человека в жизни складывается своя персональная социальная сеть, которую трудно назвать случайной. Нас с Владимиром Наумовичем связала следующая сеть: у меня, как, наверное, и у многих, есть учитель, которому я обязан, можно сказать, выбранной линией жизни. Это Леонид Витальевич Канторович – великий математик и нобелевский лауреат по экономике. Леонид Витальевич познакомил меня с Наумом Яковлевичем Краснером, своим старым другом. Наум Яковлевич был заметной фигурой в клубе «оптималщиков». Особенно он увлекался нестандартными оптимизационными задачами, нелинейными, целочисленными. Так уж получилось, – возможно, не без участия небес, – что мы с Наумом Яковлевичем сблизились не только как члены упомянутого клуба, но и из-за так называемой Штаталинской школы-семинара, которая, конечно, на самом деле Штаталинско-Краснеровская. А главное – пробежала какая-то чисто личностная искорка.



В. Н. Эйтингон и Н. Я. Краснер

Следующее звено в персональной социальной сети возникло, когда Наум Яковлевич познакомил меня с Владимиром Наумовичем Эйтингоном. Я, конечно, знал Владимира Наумовича и раньше. Но шапочно. Таких знакомств миллион. А вмешательство Наума Яковлевича сразу добавило что-то неуловимое, но важное. С тех пор я не устал восхищаться Владимиром Наумовичем. Было ощущение, что от общения с ним набираешься какой-то особой мудрости, неведомой другим. Например, на последней Шаталинско-Краснеровской школе под Воронежем мы просидели всю ночь за разговорами, и осталось впечатление чего-то продуктивного, а не потери времени, как это иногда бывает.



Участники Научной школы-семинара имени академика С.С. Шаталина.  
Слева направо – А. И. Соболев, В. Н. Эйтингон, В. М. Полтерович, В. Л. Макаров,  
А. В. Савватеев, В. Г. Гребенников, А. А. Афанасьев. Воронеж, 2008 г.

Вообще, Владимир Наумович всегда шагал в ногу со временем. Это удивительная гибкость, адаптация к новому.

Великая Отечественная война, послевоенное строительство, тихий советский период, горбачевская перестройка, две рыночные стадии, – проживая все эти фазы, можно и растеряться. Но Владимир Наумович в любой из этих периодов был на коне.

Владимир Наумович Эйтингон всегда считался важным, нужным и почетным членом коллектива ЦЭМИ. Все его уважали. Его уход для нас, ближайших друзей, – это шок, боль, которая еще долго не пройдет.

Владимир Наумович находился в центре научной, социальной, даже политической сети, связывающей всех нас. Представьте, что вершина, к которой тянутся все нити, вдруг исчезла. Пока непонятно, как можно хотя бы частично восстановить эту связь...

Экономическая наука потеряла крупного ученого в области менеджмента, экономики труда, управления знаниями и смежных вопросов. Владимир Наумович всегда побеждал в спорах по поводу научности менеджмента. Как известно, существует распространенная точка зрения, что менеджмент – это не наука. По Владимиру Наумовичу – это тонкая наука, которая не всем дана для истинного понимания и освоения.

Должностей у Владимира Наумовича было много. Но обязанностей – еще больше. Трудно найти другого человека, который бы мог сравниться с Владимиром Наумовичем и который так воспринимал бы свою ответственность за дело и судьбы людей. К примеру, школа-семинар Шаталина – Краснера, которая идет уже почти сорок лет, не воспринимается без Владимира Наумовича. Научная лаборатория, организованная совместно ЦЭМИ и Воронежским университетом, немыслима без него.

Все, кто общался с Владимиром Наумовичем, сразу попадали под его обаяние. Обаяние человека, ученого, тонкого ценителя разнообразных жизненных ситуаций. После такого общения мир часто открывался людям заново, представляясь более широким, разнообразным и добрым.

Мы будем всегда чтить этого великого человека. Память о Владимире Наумовиче не померкнет. Мы скорбим о случившемся, но, следуя принципам Владимира Наумовича Эйтингона, «встряхиваем» себя: жизнь продолжается.



*В. Л. Макаров и В. Н. Эйтингон*

**Олег Беленов,**

*доктор экономических наук, профессор*

## **ПАМЯТИ УЧИТЕЛЯ, УЧЕНОГО И ЧЕЛОВЕКА С БОЛЬШОЙ БУКВЫ**

Когда произносишь «Владимир Наумович Эйтингон» – сразу рождается ассоциация «человек необычайной энергии и эрудиции, лидер».

Как лидер В. Н. Эйтингон принимал активное участие во всем и интересовался всем, что прямо или косвенно относилось к управлению предприятием, университетом, областью, страной. Он был прекрасным оратором – его выступления в аудитории, по радио и на телевидении привлекали большую аудиторию думающих и мыслящих. Многие речи этого ученого остаются образцом ораторского искусства, а отдельные фразы стали крылатыми.

Обладая незаурядными способностями, целеустремленностью и твердым характером, Владимир Наумович был способен объединять самые разные коллективы исследователей ради решения сложнейших задач. Это позволило достижениям возглавляемой им научной школы получить в 70–80-е годы общественное признание. По отдельным направлениям он выступал в качестве координатора исследований в отраслях промышленности и планах НИР высшей школы страны (организационные структуры, оперативное управление, АСУП). Совместно с институтами Академии наук (Институт США и Канады, Институт системных исследований) под его руководством были разработаны рекомендации по формированию организационных структур управления для промышленности страны, совместно с НИИ труда впервые были сформированы нормативы численности управленческого персонала (работа отмечена медалью ВДНХ). Эйтингон входил в состав Рабочей группы по организации управления, создавшей научно-методические работы, предназначенные для использования в странах Восточной Европы (СЭВ).

В начале XXI века особое внимание уделялось регулированию социально-экономических процессов, стратегическому управлению и формированию эффективного экономического механизма организации управления персоналом, органи-





*В. Н. Эйтингон и О. Н. Беленов*

зационной культуре. Следует отметить значительный вклад научного коллектива под руководством В. Н. Эйтингона в разработку и составление концепций, программ, прогнозов, схем размещения производительных сил Воронежа и Воронежской области.

Переход В. Н. Эйтингона на экономический факультет ВГУ способствовал превращению его в крупнейший учебно-научный центр образования и исследований в различных областях экономики. Экономический факультет в числе первых в России перешел на многоуровневую систему образования и ведет подготовку по программам бакалавров и магистров направлений «менеджмент» и «экономика». В 1995 году при активном участии Владимира Наумовича на факультете была открыта Бизнес-школа, созданная в содружестве с учебными заведениями Голландии, Дании и Ирландии в рамках проекта программы Tacis и реализующая современные программы Master of business administration (MBA) – «Мастер делового администрирования» и BBA – «Бакалавр делового администрирования».

С 1998 года и до последних дней жизни профессор Эйтингон являлся бессменным руководителем Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, стратегической целью которой является создание резерва высококвалифицированных, компетентных руководителей и формирование директорского корпуса, способного обеспечить развитие предприятий всех отраслей экономики России.

Владимир Наумович Эйтингон намного опередил своих современников во взглядах на тактику и стратегию в сфере подготовки кадров и регионального развития.

Благодаря постоянному саморазвитию, титаническому трудолюбию и неординарному мышлению он стал одной из культовых личностей в истории современной экономической науки.

На мой взгляд, слова, сказанные В. Н. Эйтингоном о профессоре Н. Я. Краснере, наиболее точно и объективно отражают и его собственные принципы и отношение к жизни\*: «Бывший штатный офицер, полковник превратился в исследователя и преподавателя. Надо сказать, что, вообще, такой перелом не прост.

Любой из офицеров, длительное время состоявший на военной службе, испытал его на себе. Меня очень обрадовало, что для Краснера этот перелом был рабочим. Его сущность, его отношение к труду, его заботы о сегодняшнем и будущем, в отличие от всхлипываний по поводу дня вчерашнего, – вот то, что я воспринял с первого дня как черту характера Краснера. Она мне близка и очень понравилась. Цели, которые выделял Краснер, были маргинальны, многоплановы. Его никогда не удовлетворял один «ручеек деятельности», ему всегда хотелось распространить найденное в этом ручейке на ручейки соседние, либо самому перейти в соседние ручейки. Всегда это была какая-то двойственная забота: воинская служба и учение, преподавание и исследование, исследования в области теории и обязательно прикладные работы, разработки, особенно в последние десять лет, когда он был очень тесно связан с деятельностью самых разных предприятий и органов управления».

В качестве основных человеческих ценностей В. Н. Эйтингон определял следующее: «Умение организовать жизнь, умение быть полезным, умение быть практичным, умение быть целеустремленным и самое главное – умение доводить дело до конца». А главным жизненным принципом Владимира Наумовича было: «Думать из сегодня вперед, а не назад».

Вечная память тебе, уважаемый Учитель.



Н. Я. Краснер и В. Н. Эйтингон. 1998 г.

---

\* Встреча Н. Я. Краснера и В. Н. Эйтингона состоялась вскоре после того, как в жизни Наума Яковлевича произошел серьезный перелом.



**Игорь Рисин,**  
*доктор экономических наук, профессор*

## **ПРИТЯЖЕНИЕ В. Н. ЭЙТИНГОНА**

Каждый из нас оказывался «на развилке дорог», принимая решение о выборе сферы профессиональной деятельности и места работы.

На мой выбор существенно повлияло появление и работа на экономическом факультете университета Владимира Наумовича Эйтингона.

Было совсем непривычно слушать лекции, которые, как нам, студентам, казалось, рождаются непосредственно в аудитории и адресованы именно ей. Ощущать красоту лишенной «сора» речи, в которой сложные экономические реалии раскрывались четкими и ясными положениями.



*Обсуждение Стратегии развития городского округа город Воронеж.  
В первом ряду – Ю. И. Трещевский, И. Е. Рисин, В. Н. Эйтингон*

Когда Владимир Наумович организовал научный студенческий кружок по управлению, его участники смогли впервые увидеть, как при обсуждении серьезных научных публикаций рождается мысль. И хотя мы вряд ли могли его порадовать умением аргументированно спорить и обосновывать свою позицию, но именно тогда мы впервые почувствовали вкус исследовательской деятельности. И потому далеко не случайно многие из нас впоследствии оказались на преподавательской работе в вузах Москвы, Воронежа, Костромы, Липецка, других российских городов.

Моему первому выходу к студенческой аудитории с лекцией предшествовало напутствие Владимира Наумовича. Я помню его слова: «Не вздумай читать текст, это неинтересно, попытайся рассказать так, чтобы тебя захотели слушать и смогли понять!» Стремление передать суть учебных вопросов, находясь в постоянном диалоге со студентами, используя, если так можно сказать, «разговорный жанр», у меня сохраняется и сейчас.

Есть множество и других напутствий нашего Учителя, которым очень трудно следовать, но его притяжение столь велико, что попытки эти я не оставляю.

Он часто обращался к Льюису Кэрроллу – вспоминал фразу, которую услышала Алиса, оказавшись в Зазеркалье: «Если идти, то окажешься в том же месте, а чтобы оказаться в другом месте – нужно бежать». Учитель всегда опережал время и звал нас «бежать» и в мыслях, и в действиях.

Очень хочется исполнить завещанное им.



И. Е. Рисин и В. Н. Эйтингон

Анна Федченко,  
*доктор экономических наук, профессор*

## ЗВЕЗД НА НЕБЕ МНОГО, ПУТЕВОДНАЯ – ОДНА

---

Идя по жизненному пути, всегда определяешь для себя ориентир – путеводную звезду. На каждом этапе (детство, школа, вуз, работа) ориентиры формируются сложившимися условиями, решаемыми задачами, окружающими тебя людьми. Я начала общаться с Владимиром Наумовичем после окончания вуза, выбрав в качестве места работы Научно-исследовательский экономический институт, впоследствии переименованный в Межфакультетскую лабораторию экономики и управления (МЛЭУ ВГУ). Сформировавшиеся на предшествовавших этапах жизненные позиции получили развитие и наполнились новым содержанием в результате моего многолетнего сотрудничества с Владимиром Наумовичем, начиная с того времени, когда он был директором института, а я – инженером, и заканчивая совместной деятельностью по руководству кафедрой экономики труда и основ управления, когда я выступала в качестве его заместителя.

Наиболее важные ориентиры, сформировавшиеся за годы общения с Владимиром Наумовичем, и сегодня помогают мне строить свои взаимоотношения с коллегами, друзьями, случайными людьми.

**Интеллигентность и порядочность.** Комфортная форма общения, позволяющая свободно высказывать свое мнение и быть при этом уверенным, что ты будешь выслушан, твоя позиция будет услышана, а ее оценка



В. Н. Эйтингон и А. А. Федченко

будет объективной и тактичной. Эти качества Владимира Наумовича проявлялись при обсуждении наших научных проектов, вопросов на заседаниях кафедры. К нему приходили не только с научными, но и с семейными проблемами, и всегда были уверены, что за рамки этого общения информация не выйдет.

**Честность и верность слову.** За все годы нашей совместной работы с Владимиром Наумовичем не было

конфликтов, вызванных необъективностью оценки ситуации, поскольку основой для принятия решения были честность и верность слову. Честность проявлялась в оценке профессионализма и трудовых заслуг сотрудников, в кадровых перемещениях, распределении денежных средств.

Слова «Ты господин несказанному слову, а сказанному слову – ты слуга» реализовывались Владимиром Наумовичем в полной мере. Это проявлялось при общении на всех уровнях: международном (с зарубежными партнерами), федеральном (с представителями министерств и федеральных структур), региональном (с главами администрации Воронежской области, городского округа город Воронеж, муниципальных образований), университетском (с руководством университета, факультета, сотрудниками кафедры, студентами).

**Профессионализм и работоспособность.** Владимир Наумович обладал уникальной способностью понять суть, выявить «болевые точки» и наметить ориентиры решения рассматриваемой проблемы.

Тематика исследований, проводимых в МЛЭУ ВГУ, была очень широкой, охватывала проблемы развития машиностроения для легкой и пищевой промышленности и бытовых приборов, консалтинговую деятельность с предприятиями и организациями, что требовало координации действий с исследователями и практиками многих городов. Наряду с этими исследованиями разрабатывались стратегии социально-экономического развития на областном и городском уровнях, проводилась работа в рамках международных проектов. Для того чтобы все это делать параллельно и в комплексе, требовалась колоссальная работоспособность, которой мы все поражались. Даже во время отпуска, проводимого, как правило, в санатории им. М. Горького, Эйтингон продолжал работать, не отменяя деловых форм общения.



«Коммуникабельность и дружелюбие»

**Коммуникабельность и дружелюбие.** Владимир Наумович обладал удивительной харизмой, о которой ходят легенды. Я наблюдала его общение с представителями министерств в их кабинетах, с руководителями разных уровней государственной власти, с зарубежными партнерами научных проектов, университетскими коллегами, обслуживающим персоналом. Действуя дипломатично и дружелюбно, он со всеми сохранял добрые отношения, часто переходящие в приятельские.

**Смелость и надежность.** Эти качества Владимира Наумовича имеют, наверное, глубокие корни, уходящие в его военное прошлое. В наше время проявление их изменилось, но суть – осталась. Он смело заявлял о своей позиции по каждому вопросу, даже в том случае, если это негативно воспринималось окружающими. Если нужна была поддержка, то каждый из нас «ощущал его плечо». Когда я на одном из этапов разработки проекта не смогла по состоянию здоровья поехать в Мин-легпищемаш для закрытия отчета, Владимир Наумович взял эту функцию на себя.

Сейчас я руковожу кафедрой, которая связана с именем Владимира Наумовича Эйтингона. Его образ для многих является путеводным. Я считаю, что реальное воздействие на окружающих – персонал всех уровней, коллег, друзей, близких – может быть достигнуто только в том случае, если ты сам полностью соответствуешь предъявляемым к ним требованиям, собственный пример – наиболее действенный инструмент достижения поставленной цели. Именно этим принципом всегда руководствовался профессор Эйтингон. Мы стараемся быть достойными его преемниками.

**Ирина Щепина,**

*доктор экономических наук, доцент,  
доцент кафедры информационных технологий и математических  
методов в экономике, главный научный сотрудник ЦЭМИ РАН*

## **УЧИТЕЛЬ ЖИЗНИ**

---

Писать о профессоре Эйтингоне и легко, и очень сложно. Слишком многое и многие связаны с ним, а потому нельзя ограничиться только собственными воспоминаниями, надо писать о факультете, университете, стране за достаточно большой период времени...

В разные периоды моей жизни Владимир Наумович Эйтингон присутствовал в ней в разных ролях. В детстве – как друг моего отца и участник Великой Отечественной войны. Их было трое друзей: Май Васильевич Гончаров, мой отец – Наум Яковлевич Краснер и Владимир Наумович Эйтингон. Молодые, красивые, умные, с прекрасным чувством юмора мужчины, которые ушли на фронт со школьной скамьи, прошли непростой путь, прежде чем оказались вместе в Воронежском университете. Они встречались у нас дома 9 мая или 23 февраля. И я с уважением и гордостью думала об их героической юности и с интересом слушала их рассказы.

Моим преподавателем Владимир Наумович был совсем недолго (я училась на ПММ), он провел один лишь курс по экономике и управлению народным хозяйством, да и тот с частыми отъездами в командировки. Он тогда только стал деканом экономического факультета.

В 1991 году после завершения аспирантуры ЦЭМИ РАН и защиты кандидатской диссертации меня не взяли на родной факультет и родную кафедру ММИО – университет в это время боролся с семейственностью. И тогда Владимир Наумович, будучи деканом экономического факультета, пригласил меня на кафедру, которая теперь уже много лет называется кафедрой информационных технологий и математических методов в экономике. Мое привыкание к экономическому факультету было непростым, но Владимир Наумович сразу «окунул» меня в самую гущу работы над новыми учебными планами и переходом на многоуровневую систему образования. Мы в этом переходе были одним из первых вузов и факультетов. Очень серьезно изучали опыт многих стран. Я считаю, что разработанные тогда учебные планы и отлаженная в течение нескольких лет система были одни-



ми из лучших в России. В 90-е годы благодаря Владимиру Наумовичу появились международные проекты, в которые мы с интересом включились, открылась Бизнес-школа, начала свою работу Президентская программа.

Мы с Владимиром Наумовичем лучше узнавали друг друга, я чувствовала его помощь и поддержку, участвовала в их общих с отцом проектах. Наум Яковлевич и Владимир Наумович были очень разными людьми и по характеру, и по манере поведения, иногда жутко спорили, доказывая правоту своего подхода к решению проблемы или организации мероприятия, но их объединяло отношение к делу, честность и профессионализм, стремление принести пользу, забота о людях, ответственность, желание распространять новые знания и, конечно, дружба.

Очень интересным и эффективным в развитии факультета был период с 1998 по 2006 год. В это время у нас было несколько проектов с Российской экономической школой при поддержке Фонда «Открытое общество». Владимир Наумович был руководителем от ВГУ, а я координатором проектов.

Я очень многому научилась у Владимира Наумовича за это время. Мы организовали и провели множество научных и образовательных семинаров, школ, конференций. Этот период был очень важен как для повышения квалификации многих преподавателей нашего факультета и других вузов Черноземья, так и для возникновения и поддержания новых научных связей – как теперь можно сказать, научной сети – с передовыми учеными и преподавателями России и зарубежных стран. Со многими из этих людей мы не только продолжаем сотрудничать, но и стали друзьями.

Еще одним «делом», связавшим отца, Владимира Наумовича и меня, стала Школа-семинар «Системное моделирование социально-экономических процессов». Она была организована по инициативе Н. Я. Краснера при поддержке В. Н. Лившица и С. В. Жака. Когда эту идею озвучили С. С. Шаталину, он с воодушевлением воспринял ее и возглавил Школу. Чрезвычайно важна была поддержка Л. В. Канторовича. В мае 1978 года в Воронеже состоялась первая Школа-семинар «Системное моделирование социально-экономических процессов», Л. В. Канторович присутствовал на ней и благословил это начинание, как оказалось, на много лет вперед.

Успешной реализации целей способствовало проведение заседаний Школы в разных городах сначала СССР, а затем России, правда, каждые 4–5 лет Школа возвращается в Воронеж.

Самое представительное заседание Школы – примерно 280 участников, 11 секций и неделя работы – состоялось в 1986 году в Воронеже. Н. Я. Краснер и В. Н. Эйтингон были ее основными организаторами. Эта Школа оказалась очень непростой – доклад академика С. С. Шаталина о социальной политике чрезвычайно не понравился областному партийному руководству, и Науму Яковлевичу с





*Участники Международной научной школы-семинара «Системное моделирование социально-экономических процессов» имени академика С. С. Шаталина (Королев, 2002 г.). Слева направо: сидят: И. Е. Рисин, О. С. Воищева, И. Н. Щепина, В. Н. Эйтингон; стоят: О. С. Шукин, Л. Н. Лихачева, Ю. И. Трещевский*

Владимиром Наумовичем пришлось защищать Шаталина, доказывать его правоту и полезность школы-семинара. Они делали это, не думая о последствиях для себя, как поступали всегда, когда считали, что борются за правое дело, в интересах людей, общества. После смерти С. С. Шаталина Школа-семинар получила его имя, а во главе стал директор ЦЭМИ РАН академик Валерий Леонидович Макаров, который вот уже больше 20 лет является бессменным председателем оргкомитета Школы-семинара и всячески способствует ее процветанию.

В 1998 году отец уже тяжело болел, тем не менее они с Владимиром Наумовичем в очередной раз организовывали заседание (20-е юбилейное и 4-е в Воронеже) Школы-семинара имени академика С. С. Шаталина. Возможно, отец понимал, что это последняя Школа, которую он сможет провести, хотя и очень надеялся на выздоровление. Тогда впервые папа попросил нас с братом помочь ему в организации и проведении Школы и включил меня в рабочую группу оргкомитета. Меньше чем через год, в марте 1999 года, отца не стало. Он так много значил для меня, что мне казалось – жизнь закончилась... Но основные организаторы Валерий Леонидович Макаров, Валерий Григорьевич Гребенников и Владимир Наумович Эйтингон решили в июне 1999 года провести очередное заседание шко-



*В. Н. Эйтингон, И. Н. Щепина, В. Л. Макаров.  
Международная научная школа-семинар «Системное моделирование социально-экономических процессов» имени академика С. С. Шаталина (Воронеж, 2008 г.)*

лы, посвященное памяти Н. Я. Краснера, и Владимир Наумович поручил мне возглавить рабочую группу оргкомитета. Вспоминая это время, я не могу понять, как нам удалось организовать это непростое мероприятие всего за два месяца, но мы смогли вновь поднять знамя нашей Школы и продолжить ее существование и развитие во многом благодаря Владимиру Наумовичу. Эта работа очень сблизила нас с Владимиром Наумовичем, определила ту степень доверия и уверенности друг в друге, которую, как мне кажется, мы сохранили до конца его жизни. Я тогда получила от Владимира Наумовича одну из самых больших похвал в жизни, он сказал академику Макарову: «Ты знаешь кто эта девушка? Нет, ты не знаешь, она не просто Щепина, она настоящая Краснер!»

После этого было еще 14 вместе организованных заседаний Школы-семинара, последняя совместная – в 2013 году, снова в Воронеже.

Мои пятнадцать лет работы с Владимиром Наумовичем по организации Шаталинских школ – это огромный опыт. Опыт жизни, опыт организационной работы, опыт общения. Это множество поездок по разным городам, научные разговоры и воспоминания, доклады и посиделки, круглые столы и танцы, успехи и кризисные ситуации. Но я всегда чувствовала, что рядом есть человек, который

сможет помочь, научить, придумать решение, взять на себя ответственность, порадоваться успехам. Он обладал многими редко сочетаемыми качествами, и это делало общение с Владимиром Наумовичем не всегда простым, но очень интересным, важным и полезным. Я очень ценила моменты, когда Владимир Наумович начинал вспоминать о молодости, войне, жизни.

Иногда он «проверял на прочность», и лишь убедившись, что смогу, давал больше самостоятельности. Иногда упрямо стоял на своей точке зрения и не хотел ничего слушать, но в то же время был готов ко всему новому, постоянно менялся, шел в ногу со временем, а часто – опережал его. Он был потрясающим менеджером, умел держать в уме огромное количество дел сразу, находить спонсоров, общаться с разными людьми. Он вызывал восхищение, уважение, доверие и расположение очень и очень многих.

В расписании профессора Эйтингона не было понятия «отдых». Когда он не очень хорошо себя чувствовал, говорил: «Ну, наверное, я в воскресенье все-таки на работу не пойду». А в понедельник: «Ты представляешь себе, я ничего в воскресенье не делал, смотрел футбол. Это же ужасно!». Почти никто, кроме него, не мог заниматься привлечением финансов. Конечно, помогали связи Владимира Наумовича, наработанные годами, его имя и репутация. Дело для него было превыше всего, ради него он не щадил себя. И так жил. Энергия у него была сумасшедшая! У меня никогда не возникало ощущения, что рядом – немолодой, в общем-то, человек. В какой-то момент устаешь, говоришь: «Я не могу больше». На что он всегда реагировал однозначно: «Что значит не можешь? Надо!».

В этом году Школа-семинар отметила свое 40-летие. К сожалению, уже четыре Школы прошли без Владимира Наумовича. Иногда бывает очень сложно. Когда не понимаю, что нужно делать, и ситуация выходит из-под контроля, пытаюсь представить: а как поступили бы отец или Владимир Наумович? И решение находится.

За все эти годы Школа-семинар, благодаря сотрудничеству ВГУ и ЦЭМИ РАН, многим людям, ее организующим и в ней участвующим, не только не утратила своего авторитета, но смогла достичь развития в новых условиях, конкурировать со многими научными конференциями, оставаясь привлекательной не только как научное, но и как человеческое сообщество единомышленников. Ежегодные заседания Школы-семинара позволили накопить ценный опыт взаимодействия экономистов, математиков и специалистов других отраслей науки, способствующий развитию актуальных направлений в исследовании экономики. Столь редкий для научных собраний долгий срок жизни Школы-семинара (а для экономической науки – уникальный) служит свидетельством того, что она постоянно укрепляет свою актуальность и притягательность. Междисциплинарный характер Школы позволяет развивать взаимодействие академической и вузовской науки, связь

между специалистами различных областей экономики и математики, работающими в различных регионах России и странах СНГ. Школа-семинар стала поистине научной школой для нескольких поколений исследователей и педагогов. Ее отличает особая атмосфера, поэтому многие ученые (маститые и молодые), единожды попав сюда, становятся постоянными участниками. По сути, Школа стала Научным клубом-сообществом математиков и экономистов. Я уверена, что Школа-семинар «Системное моделирование социально-экономических процессов» имени академика С. С. Шаталина и впредь сохранит за собою репутацию эффективного научного сообщества. А имена С. С. Шаталина, Н. Я. Краснера и В. Н. Эйтингона уже навечно вписаны в историю Школы.

Меня с Владимиром Наумовичем связывало много разных организационных, научных и учебных дел на факультете, в университете; сотрудничество с ЦЭМИ РАН, РЭШ, ИСА РАН, НИУ ВШЭ и др. Он умел понять, что нужно организовать в тот или иной момент, какое мероприятие станет именно сейчас важным, полезным и вызовет интерес.

Еще одним общим делом было открытие совместной лаборатории ВГУ и ЦЭМИ РАН по системному моделированию социально-экономических процессов, научным руководителем которой является академик РАН, почетный профессор ВГУ В. Л. Макаров. Это позволяет нам находиться в постоянном взаимодействии и поиске новых форм сотрудничества между Академией наук и университетом.

Одним из радостных моментов нашего общения была работа по субботам и иногда по воскресеньям. Конечно, хотелось и отдохнуть, но я всегда знала, что в выходные дни, помимо рабочих моментов, есть возможность посидеть рядом с Владимиром Наумовичем в его кабинете, послушать его воспоминания, узнать что-то новое, просто попить чаю. Неформальное общение с профессором Эйтингонем было столь же притягательно, как и деловое. Очень запомнился один из вечеров в Суздале на Российском экономическом конгрессе. Вечером мы сидели в баре гостиницы и беседовали с Владимиром Наумовичем и коллегами из Нижнего Новгорода. И Владимир Наумович вдруг стал рассказывать о войне. Обычно он рассказывал короткие военные истории, а тут начал подробно говорить о военных событиях, участником которых он был. Мы ни о чем не спрашивали, боясь, что наши вопросы могут сбить настрой разговора, и он проговорил около двух часов, а потом, будто опомнившись, смутился, что так долго занимал наше внимание. А мы до сих пор находимся под впечатлением от этого разговора...

Владимиру Наумовичу всегда было легко и приятно дарить подарки. Он по-детски радовался, когда ему дарили оригинальные пепельницы, красивые ручки, интересные сувениры, а когда подарков становилось слишком много – от всей души раздаривал их коллегам.

Все, кто общался с Владимиром Наумовичем, сразу подпадали под его обаяние. Обаяние человека, ученого, тонкого ценителя. После общения с ним часто

мир открывался людям более широким, разнообразным и добрым. Многие его шуточные и серьезные фразы стали крылатыми. Возможно, секрет его в том, что, будучи прагматиком и реалистом, он всегда оставался идеалистом и романтиком, верил, что всё будет хорошо. В общении с каждым умел найти нужные слова и советы. Когда человек приходил к Владимиру Наумовичу и начинал делиться своими проблемами или жаловаться, тот говорил: «Лыбьтесь» (в смысле «Улыбайтесь»), и человек понимал – все проблемы можно решить и жить дальше. В любых изменениях Эйтингон умел найти что-то хорошее, то, что может привести к улучшению, а не к краху, умел видеть перспективу и возможности даже там, где их, казалось, нет. От общения с ним народ зажигался.

Профессор Эйтингон любил молодежь, считал, что с молодыми людьми можно сделать много полезных дел, если им показать пример и научить. Иметь возможность постоянно общаться с молодыми людьми – это счастье, утверждал Владимир Наумович.

Для меня Владимир Наумович Эйтингон был и будет Учителем жизни, я всегда буду помнить его отеческую поддержку и время нашего общения.



**Лариса Никитина,**  
*доктор экономических наук, профессор,  
директор Центра подготовки управленческих кадров*

## **«ПРЕЗИДЕНТСКОЕ» НАСЛЕДИЕ ЭЙТИНГОНА**

---

Мое активное профессиональное сотрудничество с Владимиром Наумовичем началось в 2006 году, когда с его легкой руки я выиграла индивидуальный грант Канадского правительства для участия в программе повышения квалификации российских преподавателей. Тогда он поддержал мое стремление участвовать в конкурсе, написал рекомендательное письмо, что придало мне уверенности, обеспечило победу и, в конечном счете, изменило мою судьбу.

Мой случай не был исключением. Помогать, заряжать своей энергией, направлять «вперед и выше» было для профессора Эйтингона правилом.



*«С юбилеем, дорогой учитель!» В. Н. Эйтингон и Л. М. Никитина*

Затем были годы совместной научно-исследовательской работы по грантам, интереснейшее профессиональное и человеческое общение, его участие в защите моей докторской диссертации... Было очень много хорошего и, к сожалению, невосполнимого.

Надо сказать, что впервые имя Владимира Наумовича Эйтингона я услышала еще в детстве – мой отец Михаил Александрович Гапонов многие годы проработал на кафедре под руководством Эйтингона, авторитет которого в нашей семье был совершенно недостижимым, могла ли я в ту пору представить, что однажды мне доверят продолжить его дело по подготовке управленческих кадров.

Владимир Наумович всегда опережал время, был на шаг впереди, чувствовал предстоящие изменения и сам их моделировал. Он очень быстро включался в разработку и реализацию инновационных идей и проектов, в том числе Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации.

Начало этого масштабного проекта было положено указом президента РФ в 1997 году, и со дня введения в действие Президентской программы Воронежская область участвует в ее реализации. Руководителем программы подготовки в Воронежском государственном университете был утвержден Владимир Наумович. За 20 лет Президентская программа превратилась в зрелый институт со своими нормами, правилами, организационными формами. Как всякий институт она имеет формальные и неформальные уникальные проявления в каждом регионе.

В Воронежской области это самый звучный бренд управленческого образовательного пространства, непосредственно связанный с именем Владимира Наумовича Эйтингона. Он сумел объединить вокруг себя высококлассных преподавателей, собрал замечательный коллектив Центра подготовки управленческих кадров, заложил традиции, которые позволяют и теперь, уже без него, продолжать подготовку эффективных управленцев. Благодаря профессору Эйтингону эта программа имеет высочайший рейтинг не только в Воронежской области, но и в России.



**Елена Мишон,**

*доктор экономических наук, профессор*

## **РЯДОМ С НИМ ХОТЕЛОСЬ ВЫГЛЯДЕТЬ КРАСИВЕЕ**

---

Уверена, что на страницах этой книги будет сказано много слов о научной деятельности Владимира Наумовича. Коллеги и ученики расскажут об остром критичном уме, эрудиции, многоплановости его знаний. Они не упустят что-то значимое в освещении этой стороны многогранной натуры В. Н. Эйтингона. Поэтому скажу о его человеческих качествах, которые кажутся мне не менее ценными и важными, чем научные результаты. Пусть вас не смущает несерьезный стиль изложения. Это попытка вспомнить об Эйтингоне «по-эйтингоновски»: он обладал исключительным чувством юмора, которое мастерски использовал, говоря об очень серьезных вещах.

Сократ заметил, что ни один учитель ни одного ученика ничему не научил: ученики учатся сами, если им интересно. Но чтобы заинтересовать, надо очень много знать, уметь, понимать, чувствовать, т.е. обладать большим и разносторонним набором качеств, на выработку и овладение которыми требуются большой труд и продолжительное время. Иногда целая жизнь. У Эйтингона было правило – прочитывать в день не меньше 30 страниц художественной литературы. Допускаю, не всем известен этот факт, но едва ли кто-то оспорит его умение организовать, заинтересовать и поддержать. Это редкое сочетание. Мало кто им обладает.

Моя первая встреча с Владимиром Наумовичем случилась, как говорится в русских сказках, давным-давно и не имела никакого отношения к науке. В спортивном лагере «Веневитиново» проводилась легкоатлетическая олимпиада. Разумеется, среди дня, по жаре студенты никуда бежать не хотели. Отдыхающие в лагере преподаватели – тоже. Олимпиаде грозил сокрушительный провал. И тут появился подтянутый черноволосый мужчина в стильных очках, который, сказав: «Ну что, бежим?!», начал активно собирать команду. И – появились желающие! Возможно, я бы не запомнила ни самого события, ни его вдохновителя-организатора, если бы не одно важное с точки зрения подростка обстоятельство: на муж-

чине были не только стильные очки, но и темно-зеленые спортивные шорты из ткани «болонья». Кто жил в 60–70 годах прошлого века, тот поймет меня сразу. Остальным поясню – это был пик, крик, шик – называйте, как хотите, – тогдашней моды. Вывод мог быть только один: мужчина – недостижимый модник. Те, кто знал Владимира Наумовича, думаю, согласятся, что он всегда был внимателен к выбору одежды и многим запомнился элегантностью и стилем. Суровая женщина – редактор экономического журнала после первой встречи с В. Н. сказала: «Надо идти покупать новый костюм. Мне захотелось стать красивее».

Вторая встреча также не имела отношения к науке, но хорошо демонстрировала организаторские способности и эмпатию не известного мне тогда В. Н. Около касс стадиона «Труд» собирались любители футбола и горели нешуточные страсти. Возвращаясь из школы, я не однажды была свидетелем спортивных дискуссий с параллельным распитием совсем не безалкогольных напитков. Одно из подобных обсуждений было на грани столкновения, что называется, «не на жисть...». Существенно подогретые выпивкой и полемикой оппоненты, непроизвольно заняв позицию «стенка на стенку», уже готовы были перейти от слов к действиям. И тут появился энергичный подтянутый человек. «Стенка» уважительно загудела, явно признавая его авторитет, а мужчина встал между спорщиками со словами: «Ну, как вам тот финт, который во втором тайме...»

Теперь-то я знаю, что это был прием перекоммуникации интересов, но тогда на моих глазах произошло «очевидное–невероятное» – еще минуту назад орущие болельщики со смехом и прибаутками (не всегда, правда, печатными) разбрелись по группам обсуждать «тот финт». Инцидент умер в зародыше. Это был второй пример практического публичного управления.

И только на третий раз – магическая цифра «три»! (видимо, не зря трижды роняют ножницы перед пострижением в монахи) – произошло мое знакомство с будущим научным руководителем. На доске объявлений висела записка «Сбор желающих заниматься управлением по адресу ул. К. Маркса, Институт экономики». И мы втроем (я, Наташа Ченцова и Володя Дайнеко) отправились знакомиться с управлением. Скажу честно, лично я в тот раз ничего не поняла! Постоянно меняющиеся термины «средства производства» и «производственные отношения» вводили в ступор и... порождали невероятное уважение к человеку, который с легкостью ими пользовался. Захотелось остаться, хотя было страшно опозориться перед этим эрудитом. Однако интерес оказался сильнее страха. Владимир Наумович умел искушать людей интересом.

Если бы я верила в реинкарнацию, то сказала бы, что в прошлой жизни В. Н. был фонарщиком. Или звездочетом.

Почему фонарщиком? Потому, что, зажигая свет, фонарщик дает людям возможность увидеть путь, по которому им предстоит пройти. Пойти или свернуть –

это уже дело идущего. Дело фонарщика – осветить пространство и показать перспективу. Он умел показывать путь и сопровождал по нему мудро, бережно и ненавязчиво. Он помогал выбрать дорогу и уверял, что ты по ней обязательно пройдешь, стоит только захотеть. Он умел поселить в душе надежду и веру в собственные силы. Это не красивые фразы, это – личный опыт длительного общения. Владимир Наумович был моим научным консультантом по докторской диссертации. По моим подсчетам – шесть раз, а по подсчетам В. Н. – один раз я приходила «сдаваться», т.е. собиралась громко и безапелляционно заявить о прекращении работы над диссертацией. Доводов было видимо-невидимо, и все, конечно же, железные. Я решительно входила в кабинет, но сказать успевала... Точнее, я ничего не успевала сказать, потому что слышала: «Ну, давай посмотрим, что тут у тебя». И всё становилось на свои места, потому что, оказывается, «всё очень просто». Надо только слегка подправить, немного подредактировать, несколько изменить, существенно дополнить и т.п. И за спиной вырастали крылья! Хотелось бежать, исправлять, дополнять, расширять, редактировать и т.п. Как ему это удавалось – навсегда останется «секретом Эйтингона».

Почему звездочетом? Ну тут всё совсем просто: он умел находить и зажигать звезды. Скажете – метафора? А галактика «Хицков»? А планета «Беленов»? А метеозвезда «Рисин»? И еще масса звезд, звездочек, спутников, астероидов и комет, открытых или замеченных В. Н.

Ни на йоту не ассоциируя себя с перечисленными выше небесными телами, я твердо уверена: мои монографии, учебники, аспиранты – во многом его заслуга.

На День Победы я пекла для него пирог с вареньем. Варенье – это неизменное пожелание, которое озвучивалось иногда сразу, иногда после некоторого раздумья «для приличия». Он не хотел отказываться от сладкого (как и от курения), несмотря на советы врачей. Говорил: «Дочь будет ругать. Только кусочек с чаем, а остальное врачу отвезу». Много позднее я познакомилась с врачом, который подтвердил: «Всё – правда. Привозил пирог, и мы его съедали... под стопочку».

Один из последних праздничных пирогов для В. Н. запомнился очень хорошо, потому что в первый и, полагаю, в последний раз в жизни я озвучила свое научное звание в незнакомом месте. В маршрутке моей соседкой оказалась милая интеллигентная старушка. Видимо, аромат сдобы разнесся по салону, потому что она заинтересовалась содержимым пакета и попросила показать. Увидев пирог, женщина пришла в восторг и, желая сделать комплимент, спросила: «Вы кондитер?» И тут я совершила ошибку – не послушалась великого Льва Толстого (он, как известно, в публичных местах и незнакомцам представлялся коротко – «литератор»). Я ответила: «Не кондитер. Профессор». Общительная старушка посуровела, замкнулась и до конца поездки сидела с каменным лицом. А когда я пошла к



*Пирог с вареньем от профессора Елены Мишон  
профессору Владимиру Эйтингону в день его 85-летия*

выходу, бросила в спину: «А вот хамство, барышня, Вас не украшает!» Очевидно, в ее представлении образ профессора никак не ложился на предлагаемую канву, и мой ответ она восприняла как издевку. В кабинет к В. Н. я пришла «с перевернутым лицом». Его первая реакция – испуг, он быстро спросил: «Что произошло?!». А услышав рассказ, смеялся так громко и заразительно, что стало ясно – повода для расстройства нет.

Очень жаль, что в День Победы нет больше заказа на пирог с вареньем.

Но я все равно его пеку.

И буду печь!..

**Валентина Бучина,**  
*руководитель ГБУ ВО «ВРРЦ»  
Департамента экономического развития  
Воронежской области*

## **Я ДО СИХ ПОР МЫСЛЕННО ПРОДОЛЖАЮ С НИМ СОВЕТОВАТЬСЯ**

---

О человеке всегда говорят его дела и окружение. Все дела Владимира Наумовича Эйтингона были неординарными, и поэтому его знали и уважали далеко за пределами нашей области. Весь жизненный путь профессора Эйтингона – образец для любого человека дела. Несколько раз в своей жизни он вынужден был начинать все сначала – кардинально менял сферу деятельности и неизменно добивался успеха на вновь избранном поприще.

В 2004 году я начала обучение по Президентской программе, которая оказалась для меня удивительным инструментом развития и предопределила выбор



*В. Н. Эйтингон и В. В. Бучина*

дальнейшего жизненного пути. Многие люди долго не понимают, чем хотят заниматься в жизни, пытаются найти себя в различных областях. Мне повезло, я познакомилась с профессором Эйтинггоном, когда писала курсовую работу. Научным руководителем Владимир Наумович был замечательным и очень требовательным: детально изучал каждую написанную мною страницу, заставлял переделывать по нескольку раз. Каждая встреча с ним заканчивалась либо советом, либо вопросами, которые он задавал и ответы на которые определяли все мои дальнейшие шаги.

Я окунулась в удивительный мир менеджмента, экономики и простого общения с великим Учителем, многогранность которого восхищала и заставляла становиться лучше. Владимир Наумович умел вселить уверенность, зажечь. Всё становилось возможным. Он говорил, что пока человек не сдаётся, он сильнее обстоятельств, и решение всегда найдётся.

Подкупало еще и то, что Эйтинггон никогда не подстраивался под жизненные ситуации, не выбирал для себя более удобную позицию или маску, он всегда оставался собой – цельным, со стержнем и принципами, которым никогда не изменял. Системность, логичность, структурность во всем, начиная от рабочих моментов и заканчивая стратегическим видением, – вот его кредо. Он ставил цель и всегда находил ресурсы и средства для ее достижения.

Мне очень повезло, что в течение 10 лет я могла работать с Владимиром Наумовичем, учиться у него. Его умение окружать себя успешными людьми и оставаться бессменным лидером было основано на высочайшем профессионализме. Количество проектов, в реализации которых он участвовал одновременно, было огромным. Он вникал во все детали, всегда был в курсе дела. С его кругозором и интеллектом он мог экспромтом говорить абсолютно на любую тему на любом форуме и тем не менее всегда тщательно готовился к каждому выступлению или круглому столу.

В этом году министр экономического развития РФ М. С. Орешкин, подводя итоги 20-летия реализации Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ, подчеркнул, что это самая длинная государственная программа и успешностью своей она обязана «правильным» людям, которые, запуская её, продумали «правильные» условия конкурсного отбора и методические рекомендации для регионов. Одним из этих «правильных» людей был Владимир Наумович Эйтинггон, входивший в экспертный совет Программы на федеральном уровне и запустивший ее реализацию в Воронеже. Он всегда подчеркивал значимость «пожизненных» образовательных программ для выпускников. Понимал, что, развивая себя, люди развивают регион.

Профессор Эйтинггон не только учил нас научной работе, он нас воспитывал. Меня учил сдержанности, хвалил за природное чутье к основным нравственным



ценностям, ругал, бывало, за излишнюю суетливость... Его «уроки», суждения приводили меня к чему-то новому в моей жизни, делали ее более осознанной и интересной. Не менее чем профессиональные важны были нравственные уроки Эйтингона. Однажды мой коллега спросил Владимира Наумовича о его отношении к Сталину. (Всем, конечно же, было известно, каким катком прошли ста-линские репрессии по судьбе отца и сына Эйтингонов.) Не промедлив ни секунды, Эйтингон ответил: «Не мне судить человека такого масштаба». Сегодня, задумываясь над тем или иным вопросом или действием, я спрашиваю себя: а как ответил, как поступил бы Владимир Наумович? И до сих пор мысленно продолжаю с ним советоваться.

Его жизненный опыт, высочайший профессионализм и полная самоотдача позволяли ему решать сложные задачи и принимать участие в проектах социально-экономического развития области во благо ее развития и процветания России.

Его доброе отношение к людям, понимание их чаяний и нужд снискали глубокое уважение и любовь всех, кто его окружал.

И кому так его теперь не хватает...

**Василий Чекмарев,**  
*доктор экономических наук, профессор,  
заслуженный деятель науки РФ*

## МОСТ

---

Стала афоризмом фраза одного из руководителей нашей страны о том, что мы не знаем общества, в котором живём, и многие слепые сегодня ищут ответа на «вопрос о слоне». Конечно, приметы современного российского общества у каждого свои; мне кажется, что одной из существенных его характеристик является *разрыв поколенческих связей*. Очевидно, этот тезис можно развить в объёмный трактат. А можно опровергнуть в контексте рассуждений о моём Учителе. Потому что профессор Владимир Наумович Эйтингон, будучи гораздо старше нас, студентов 1950-х годов рождения, стал мостом, соединяющим людей его поколения с нами. Более того, таким «мостом» он оставался и для всех других своих студентов.



*В. Н. Эйтингон и В. В. Чекмарев*

Я благодарен судьбе, что в моей жизни встречались неординарные, замечательные люди, которые формировали мое мировоззрение, мои профессиональные взгляды. Среди них – множество преподавателей Воронежского государственного университета. Встреча с моим первым деканом А. Я. Заплавным сделала меня успевающим студентом. Лекции профессора А. А. Глухова и его руководство моей научной работой на первом курсе привили вкус к научным исследованиям. А на втором курсе за меня «взялся» В. Н. Эйтингон. В тот учебный год (1969/70) он возглавлял научно-исследовательский экономический институт при ВГУ. И с подачи Анатолия Александровича Глухова предложил мне поработать в НИЭИ лаборантом на полставки.

Это был поворотный момент в моем развитии. Работа заключалась в сборе необходимой для проводимых в НИЭИ исследований информации. А это означало посещение различных предприятий Воронежа, работу в различных экономических службах. В результате добротные теоретические знания дополнялись пониманием их практического применения. Вырабатывались навыки поиска, обработки и анализа экономической информации. Именно Владимир Наумович сформировал у меня понимание того, что при планировании и управлении экономикой такой большой страны, как СССР, невозможно обойтись без комплексной, системной и хорошо налаженной качественной (профессиональной!) работы по прогнозированию научно-технического и социально-экономического развития страны на долгосрочную перспективу.

Но студенческие годы быстро пролетели. Воронеж сменился Костромой, а тесное общение с Учителем – редкими встречами на различного рода научных собраниях. И тем не менее Владимир Наумович становился для меня все ближе, ярче и понятнее. Конференции – это не только заседания в залах, это и еще вечернее общение, беседы. Будучи талантливым организатором, Владимир Наумович был и талантливым оратором, высказывающимся ярко, метко, хлестко.

Общение со студентами В. Н. Эйтингон считал самой главной своей обязанностью. В 2012 году в рамках проводимой на базе Костромского государственного университета им. Н. А. Некрасова XXXV юбилейной сессии Международной школы-семинара имени академика С. С. Шаталина «Системное моделирование социально-экономических процессов» Владимир Наумович проводил мастер-класс со студентами этого университета. Состоялся обмен мнениями студентов и Мастера по широкому кругу вопросов. Задавали Владимиру Наумовичу и личные вопросы.

*Вопрос:* Владимир Наумович, Вы – перфекционист?

*Ответ:* Я не назвал бы себя перфекционистом. Но ещё ни разу я не был полностью удовлетворён результатами своей работы. Так что, возможно, я всё-таки перфекционист.

*Вопрос:* Вам 88 лет. Сколько Вы знали и сколько значили?

*Ответ:* Я специалист в области менеджмента. Опубликовал более 350 научных и учебно-методических работ, подготовил 35 докторантов и кандидатов наук, действительный член четырёх международных и российских академий, вхожу в состав ряда отраслевых и региональных экспертных, контролирующих и методических советов. Вот в зале присутствует проректор по НИР вашего университета, заведующий кафедрой экономики, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ Василий Владимирович Чекмарев – мой бывший студент. Полагаю, я ответил на вопрос.

Последняя наша встреча с Учителем состоялась в сентябре 2013 года на конференции в Воронежском государственном университете. За несколько дней ее напряженной работы Владимир Наумович смог «выкроить» пару часов для личной беседы. Разговор получился большой, обстоятельный, конструктивный.

В. Н. Эйтингон обладал редкими в наше время, но всегда замечательными человеческими качествами, уникальными и обширными деловыми знаниями и громадным опытом в своем виде деятельности. Общаясь с ним, коллеги вольно или невольно учились умению общаться с разными людьми любого ранга и любого служебного положения: достойно, уважительно, доброжелательно. Владимир Наумович был мудрым человеком. С позиций своего возраста, опыта, знаний и служебного положения он подсказывал, как действовать в сложных условиях постоянно трансформирующейся действительности (институциональной нестабильности).

А 14 апреля 2014 года возникло непреодолимое противостояние смерти...

Профессор МГУ Ю. М. Осипов утверждает: «Мир не ломается, что бы ни случилось, так он устроен. И всё же нельзя застревать в прошлом».

Чтобы не застревать – нужен мост.

Душа, талант, сердечное многочувствие делали Владимира Наумовича Эйтингона, вузовского профессора, таким мостом между поколениями.

**Вера Матершева,**  
*кандидат экономических наук, доцент*

## **ОН И ТЕПЕРЬ НАС ОБЪЕДИНЯЕТ**

Профессор Владимир Наумович Эйтингон придумывал, а главное осуществлял, много самых разнообразных идей. Одной из них был проект организации программы двенадцатилетнего обучения на базе классов социально-экономического профиля гимназии им. академика Н. Г. Басова. Суть проекта заключалась в том, чтобы в 10–11 классах учащиеся освоили школьную программу и одновременно значительную часть программы первого курса вуза, а в 12 классе – часть дисциплин первого курса и полностью программу второго курса. Лучшие по рейтингу ученики приказом ректора зачислялись в качестве студентов университета,

при этом выпускные экзамены были совмещены с вступительными.

Учиться в этих классах было непросто. Но дух состязательности и качество обучения обеспечили выпускникам этих классов значительные конкурентные преимущества. Как показала жизнь, это был очень правильный проект. В течение девяти лет обучение по этой программе прошли многие из тех, кто сейчас считается гордостью гимназии и экономического факультета. Более двадцати из них – кандидаты экономических наук, которые стали настоящими профессионалами либо в бизнесе, либо на ниве преподавательской деятельности. Многие выпускники экономических классов гимназии им. академика Н. Г. Басова получили в дальнейшем степень доктора (PhD), окончив обучение по программам MBA ведущих университетов мира.



*В. В. Матершева на открытии  
юбилейной выставки, посвященной  
25-летию со дня основания  
Научного общества учащихся (НОУ)*

Еще одним направлением работы с талантливой молодежью, которому уделял большое внимание Владимир Наумович, было Научное общество учащихся (НОУ) на экономическом факультете ВГУ. На заключительной конференции В. Н. Эйтингон говорил школьникам о новом в науке, о важных качествах, которыми надо овладеть будущим экономистам и управленцам. На последнем заседании НОУ он рассказывал участникам конференции об «экономике впечатлений».

Владимир Наумович искренне считал, что чем раньше молодой человек начнет заниматься наукой, тем лучше. И действительно, в процессе обучения на экономическом факультете ВГУ и в других вузах России участники Научного общества учащихся выгодно отличаются от своих сверстников в умении выступать на семинарах, конференциях, в написании курсовых и дипломных работ. Многие из них получают стипендии Президента и Правительства, Оксфордскую стипендию, становятся Потанинскими стипендиатами, делают успехи в бизнесе и в науке.

Мне выпало счастье реализовывать проекты по довузовской подготовке школьников и НОУ вместе с Владимиром Наумовичем. Влияние его личности на молодых, талантливых и целеустремленных всегда было очень сильным. Со многими из наших выпускников я поддерживаю общение на протяжении многих лет, слежу за их успехами и, общаясь, мы неизменно тепло вспоминаем В. Н. Эйтингона.

Помню, как-то во время дискуссии по поводу важности постановки и достижения цели в жизни, в работе, учебе один из школьников процитировал поговорку: «Лучшее – враг хорошего». Владимир Наумович мягко, по-отечески, ему возразил: «И все же надо стремиться к лучшему!».

Он читал студенческие научные работы полностью и внимательно, не только делая замечания по содержательной части работы, но даже исправляя знаки препинания. Я потом слышала от студентов, что им становилось стыдно за «быстренько написанные» и не вычитанные должным образом работы: «Человек такого уровня читал мой бред, тратил драгоценное время!..». Это заставляло их в будущем относиться к своей работе более ответственно.

Многие из тех, кто долгие годы работал с Владимиром Наумовичем, считали его родным человеком. Поэтому 6 августа, в день его рождения, на кафедре, которой он руководил, собирались те, кто его любил, ценил, был благодарен за добрые дела, за участие в судьбе... Гостей всегда было очень много, одни сменяли других, и так – целый день. Ему несли цветы, говорили много теплых слов, читали специально для этого случая написанные стихи:

*Сегодня жаркий летний день,  
Но нам собраться здесь не лень –  
Ведь День рожденья Эйтингона!  
Во исполнение закона  
Души и сердца мы пришли,  
Слова любви Вам принесли!*





*«Ведь День рождения Эйтингона!»*

День рождения Владимира Наумовича был событием, которое нельзя пропустить. Столько тепла, искренней радости и света исходило от него в этот день. Однажды в качестве тоста прозвучала «загадка»:

*Планетарное мышление.  
Факультет создал, как дом!  
Корифей он в менеджменте,  
Кто же это?..*

И все дружно скандировали: «Эйтингон!»

Теперь день 6 августа, увы, стал днем его памяти... Но даже теперь он нас объединяет, ведь становление многих из нас произошло под его непосредственным влиянием, и судьбы многих без него сложились бы иначе...

Спасибо за всё, дорогой Владимир Наумович!

**Мария Солосина,**

*сотрудник межфакультетской научно-исследовательской  
лаборатории экономики и управления ВГУ*

## **ЕГО ДЕВИЗОМ БЫЛО: «ВПЕРЕД И ВЫШЕ»**

---

С Владимиром Наумовичем Эйтингоном мы познакомились в 2010 году. В то время я решила продолжить заниматься тематикой территориального развития, и мне посоветовали с этой темой поступать в магистратуру по стратегическому менеджменту кафедры экономики труда и основ управления, которой многие годы руководил профессор Владимир Наумович Эйтингон.

В первые дни учебы в магистратуре Владимир Наумович встретился с нашей группой, и мы обсудили с ним темы своих исследований. В зависимости от темы профессор рекомендовал нам того или иного преподавателя кафедры в качестве научного руководителя магистерской диссертации. Моим научным руководителем стал сам В. Н. Эйтингон, и с этого дня, можно считать, и началась моя научно-исследовательская работа.

Профессор Эйтингон предложил мне и еще нескольким ребятам участвовать в научно-исследовательском проекте, связанном с изучением моногородов. Нужно было ездить в командировки по Воронежской области, проводить опросы и интервью, обрабатывать результаты. Мне было на тот момент 20 лет, и перспектива проводить интервью с представителями высшего управленческого персонала заводов, руководителями органов исполнительной власти озадачивала. А ведь необходимо было и сориентироваться в ситуации, и расположить к себе человека, и удержать беседу в рамках поставленных в исследовании задач!.. Впрочем, в каких бы проектах Владимира Наумовича я ни участвовала в дальнейшем, это всегда требовало от меня собранности, четкости мысли и постоянной работы над собой на преодоление. Нужно было постоянно учиться! Задачу профессор всегда ставил конкретную, но я сама должна была понять и принять решение – как ее выполнить. Он оставлял право выбора и свободу в принятии решений, хотя спрашивал строго. Каждый день такой работы добавлял компетентности: умения мыслить стратегически, «делать дело», принимать решения и не бояться трудностей и ошибок.

Мой опыт не уникален. Владимир Наумович всегда очень много вкладывал в людей, с которыми работал, – помогал выехать на стажировку, принять участие в конференциях, заставлял переписывать по многу раз тексты научных работ, чтобы фразы были емкими и выражали самую суть проблемы, и многое-многое другое. За каждым человеком он видел не ту функцию, которую тот осуществляет, а самого человека с его интересами, опасениями, проблемами... Под его руководством хотелось работать!

Владимир Наумович всегда с интересом изучал новое, двигался вперед. Надеюсь, нам удастся организовать на экономическом факультете конкурс социальных проектов имени профессора Эйтингона «Вперед и выше» – эту фразу можно назвать его девизом. Социальное проектирование – непростая вещь: проект должен тебя лично развивать, создавать перспективу для тебя и твоих коллег, быть нацеленным на процесс, а не на конкретный результат, динамично развиваться в перспективе и быть капитализируемым. Владимир Наумович Эйтингон такие проекты делал, и у него получалось! Одним из уникальных качеств В. Н. Эйтингона как раз и было умение видеть перспективу и использовать окно возможностей. Так появлялись новые успешные проекты, где экономический факультет ВГУ был первопроходцем.

Профессор В. Н. Эйтингон умел не только строить новые проекты, но и искать ресурсы под поставленные проектные задачи. Так, например, была создана



*Профессор В. Н. Эйтингон с выпускницами экономфака. Вторая справа – М. Солозина*

Бизнес-школа ВГУ и запущена Президентская программа. Эти проекты продолжают жить и сейчас. Владимир Наумович запускал новые проекты там, где другие не решались – поскольку ранее такого опыта не было. Он создал свою перспективу, проектировал возможности для развития своих коллег, экономического факультета и ВГУ в целом.

Владимир Наумович Эйтингон посвятил экономическому факультету большую часть своей жизни. Возможно, мы сможем со временем организовать на экономическом факультете музей в его честь – своеобразный живой музей, музей как проектное и научно-исследовательское пространство, где студенты смогут работать над своими задумками в творческой атмосфере. Классическая музейная экспозиция здесь не подойдет, просто не сможет передать характер Эйтингона. Экспозиция статична, а Владимир Наумович всегда находился в движении! Много работал. Как никто, понимал, что научиться чему-то можно только в деятельности: пробуя, ошибаясь, продолжая реализовывать свой проект.

От нас зависит – какой будет память о профессоре Эйтингоне. Останется ли она на страницах книг и альбомов с фотографиями или же продолжит помогать развиваться, задавая эталон деятельной личности новым поколения предпринимчивых творческих людей. Возникнут ли новые проекты его имени: конкурсы, премии «За инновационный подход и верность делу» имени профессора В. Н. Эйтингона и другие.

Экономический факультет ВГУ может и должен гордиться своей историей, людьми, посвятившими ему свою жизнь, сохраняя ценности и исторический опыт великих «экономовцев», в числе которых, несомненно, одной из центральных фигур остается профессор В. Н. Эйтингон.

## «НЕВОСПОЛНИМАЯ УТРАТА»

*(Слова прощания с В. Н. Эйтинггоном)*

---

Владимир Наумович на протяжении всей жизни беззаветно служил своему Отечеству и науке. Его разработки и идеи способствовали формированию эффективных программных документов развития Воронежской области. До последнего дня Владимир Наумович активно занимался общественной деятельностью, возглавляя комитет Торгово-промышленной палаты и комиссию Общественной палаты Воронежской области. Несмотря на почтенный возраст, он всегда умел заразить окружающих своей энергией и вызывал восхищение неординарностью мышления.

Богатейшим опытом профессор Эйтингон щедро делился с учениками. Он создал собственную научную управленческую школу, подготовил 35 докторов и кандидатов наук, опубликовал более 350 научных работ.

Мудрость, доброта, открытость, ответственность, высокая самоотдача Владимира Наумовича снискали заслуженное уважение и авторитет не только среди коллег, но и во всем воронежском сообществе.

Память о Владимире Наумовиче Эйтингоне с безграничной благодарностью будет жить в наших сердцах.

Искренне разделяю с родными и близкими горечь невосполнимой утраты и выражаю им свои глубокие соболезнования.

*Алексей Гордеев, губернатор Воронежской области*

\* \* \*

Наш город и страна потеряли выдающегося ученого, талантливого педагога, инициативного и авторитетного общественного деятеля, настоящего патриота, чья биография заслуживает стать достоянием Отечества. Его бесценный опыт, профессионализм, дальновидность, умение неординарно мыслить, анализировать и строить точные долгосрочные прогнозы всегда были актуальными и востребованными, нашли непосредственное применение в разработке стратегии развития Воронежа, легли в основу деятельности муниципальных органов власти.

Несмотря на большие личные и общественные достижения, которыми он прославил родной край, Владимир Наумович всегда оставался простым и доступным человеком, полным сил, энергии, энтузиазма и творческих планов.

*Александр Гусев, глава городского округа город Воронеж.  
Владимир Ходырев, председатель Воронежской городской Думы;  
администрация города Воронежа; депутаты и сотрудники аппарата  
Воронежской городской Думы*

\* \* \*

Об Эйтингоне говорить формально я не хочу. Слишком многое в моей жизни связано с этой личностью, с этим удивительным человеком. Я пришел на экономический факультет, когда он был деканом. Работать в университете меня оставил он. Отправил на год на учебу в Ирландию. Заведующим кафедрой меня взял он. И это при том, что далеко не всегда наши взгляды на процессы университетской жизни, социально-культурные, экономические процессы в регионе и стране совпадали. Владимир Наумович учил определять суть проблем, он – как игровой тренер, с которым можно не соглашаться, но у которого постоянно учишься: как себя вести, выстраивать взаимоотношения с людьми, общаться, оказывать влияние...

Что еще сказать о Владимире Наумовиче? Только одно – для меня это очень большая утрата.

*Дмитрий Ендовицкий, профессор, ректор ВГУ*

\* \* \*

Все турникеты на входе в ВГУ замерли в положении «открыто». Людская река текла через всю Университетскую площадь и заканчивалась в читальном зале, где было не протолкнуться. К Эйтингону пришли люди самых разных эпох – от последнего первого секретаря обкома КПСС Ивана Шабанова до юных студенток, родившихся на рубеже тысячелетий. Такое число людей у нас не собирается и на митинги – добровольные или подневольные, неважно.

Очень правильное место было выбрано для прощания. Здесь, казалось, сами книги – лучшее, что создано человеком, – замерли в почетном карауле.

Открывал гражданскую панихиду ректор университета Дмитрий Ендовицкий, и голос его срывался:

– Мы очень многим обязаны Владимиру Наумовичу. Да разве только мы? Сейчас пишут его ученики и коллеги из Америки, из Европы, из всего бывшего Советского Союза. И для них это шок и невосполнимая утрата.



И Дмитрий Александрович заплакал. А рядом со мной тихо плакали молодые красивые женщины. Людей с таким безмерным обаянием, какое было у профессора Эйтингона, больше не бывает.

Конечно, пришли сюда и люди государственные, казенные. Обычно сдержанные, здесь они вдруг находили слова необычные, не свойственные их роду занятий. Вице-губернатор Юрий Агибалов признал:

– Замены ему нет. Если попытаться охарактеризовать Владимира Наумовича в двух словах: это был Человек и Учитель.

Воронежский мэр Александр Гусев по-своему развил эту мысль: «Все, кто с ним общался, могут считаться его учениками». А председатель областной Общественной палаты Александр Соловьев произнес: «Скорбят все, кто имел счастье хотя бы раз с ним беседовать».

В том-то и штука. Старые, древние, как академическая наука, люди подходили к микрофону и называли Эйтингона своим Учителем. Кажется, что Эйтингон был всегда. И вот теперь его не стало. И трудно это взять в толк, смириться: разве вечность может кончиться?

Великий геолог, членкор РАН Николай Чернышов подобрал близкую ему метафору: «Из короны университета выпал один из самых драгоценных камней. Он создал экономический факультет, создал общемировую научную школу экономистов». И тихо добавил: «Я всегда удивлялся его работоспособности». И это сказал профессор Чернышов, который сам всю жизнь пашет, как проклятый.

А еще кто-то сказал, что Владимир Наумович Эйтингон постоянно опережал время, а потому было впечатление, что он смотрит на нас из будущего.

И вот он теперь весь в будущем. А мы в прошлом стояли на ступеньках ВГУ и смотрели, как выносили гроб. Курсанты взяли карабины на караул, и солнце отразилось в их штыках.

*Герман Полтаев. «Воронежский курьер»*

\* \* \*

Я был знаком с Владимиром Наумовичем 32 года, и я – его ученик. Он – один из создателей российской и советской школы управления. Владимир Наумович много сделал для области, в том числе своим участием в разработке серьезных документов – Стратегии развития Воронежской области до 2020 года и Прогноза ее научно-технологического развития до 2030 года. Владимир Наумович – человек с авторитетом международного уровня, он обладал глубокими знаниями и уникальным даром предвидения. Мы понесли серьезную утрату. Говорят, что незаменимых нет, но я считаю, что Владимир Эйтингон был незаменим.

*Анатолий Букреев, руководитель департамента  
экономического развития Воронежской области*

К сожалению, все чаще звучит фраза: «Уходит эпоха». Покидают этот мир представители поколения, на долю которого выпало отвечать на самые острые вызовы XX века. Уход из жизни Владимира Наумовича Эйтингона – это вызов уже нам. Испытание готовности к постановке неприятных вопросов и напряженному поиску ответов на них. Проверка способности вести интеллектуальную дискуссию, не обижая и не принижая достоинств оппонента. Тест на исключительную трудоспособность и феноменальную эрудицию. У каждого, кто общался с этим человеком, был свой Эйтингон. Мой Владимир Наумович – человек исключительной доброжелательности и невероятного чувства юмора, эталон способности слушать и слышать собеседника. Эта утрата поистине невозполнима.

*Семен Харитон, заместитель директора ООО «Инстеп»*

\* \* \*

В лице Владимира Наумовича Россия и весь мир потеряли крупнейшего финансового аналитика и эксперта в области экономики, ученого, создавшего сильную управленческую школу, преподавателя, ставшего наставником для многих поколений высокопрофессиональных экономистов, внесшего большой вклад в социально-экономическое развитие региона, одного из лидеров и символов ВГУ. В масштабах региона и страны его будут помнить как в определенном смысле историческую личность, занявшую особое место среди федеральной интеллектуальной элиты, как ветерана Великой Отечественной войны и заслуженного экономиста РФ, члена российских и международных академий. В памяти всех, кому довелось знать Владимира Наумовича лично, он останется светлым, душевным человеком.

*Сергей Чижов, депутат Государственной Думы*

\* \* \*

Владимир Наумович – человек от практической науки с фундаментальным образованием и широчайшей эрудицией, что позволяло с ходу выдавать оригинальные решения сложных задач различного плана. Это был интеллигентнейший, глубокой души человек. Человек с большой буквы.

*Виктор Селютин, исполнительный директор  
Воронежского филиала «РАСКО»*

Я благодарен судьбе, что был знаком с Владимиром Наумовичем. Он много помогал нашему заводу своими мудрыми рекомендациями и советами. С желанием вникал во все, что ему было интересно, а интересно ему было многое. Я с большим удовольствием общался с этим человеком. Настоящий умница, интеллигент и патриот Воронежа. Такие ум, честь и совесть трудно заменить...

**Андрей Боровиков**, генеральный директор ЗАО «Воронежстальмост»

\* \* \*

Профессор Эйтингон – научный и духовный зубр Черноземья. Человек с легендарной фамилией и уникальной судьбой. Человек, ученики которого составляют самую здоровую часть нашего общества, потому что вдохновлены его личностью.

**Сергей Бородин**, руководитель адвокатской конторы  
«Бородин и партнеры»

\* \* \*

Мне посчастливилось «постоять рядом», прикоснуться к этой грандиозной личности: когда я пришел на экономфак, Владимир Наумович был деканом; потом мы часто пересекались, когда я работал в областной власти. Мне сложно подобрать нужные слова. Могу сказать точно: такого человека у нас больше не будет. Такого человека, который, прожив уникальную жизнь, был готов делиться своими знаниями и пониманием мира. Он воспитал большую команду учеников, которые будут продвигать регион вперед. Память о Владимире Наумовиче будет жить в его многочисленных учениках.

**Олег Цуцаев**, управляющий филиалом «Газпромбанка» в Воронеже

## ОСНОВНЫЕ ДАТЫ ЖИЗНИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССОРА В. Н. ЭЙТИНГОНА

---

- 1924 (6 августа)** – родился в г. Москва
- 1941–1945** – участник Великой Отечественной войны
- 1941 (июль)** – добровольцем зачислен в армию
- 1941–1942** – красноармеец Отдельной мотострелковой бригады особого назначения (ОМСБОН)
- 1942–1943** – служба в радиоразведке, радиооператор НКВД СССР
- 1943** – курсант школы НКГБ СССР
- 1943–1950** – служба в органах государственной безопасности: оперуполномоченный, старший оперуполномоченный, начальник отделения УНКГБ–УМГБ по Ленинградской области
- 1950** – экстерном окончил среднюю школу
- 1950–1951** – начальник отделения УМГБ по Воронежской области
- 1951** – уволен со службы в связи с арестом отца Наума Исааковича Эйтингона
- 1952–1964** – работа на Воронежском машиностроительном заводе им. В. И. Ленина
- 1956** – начальник цеха Воронежского машиностроительного завода им. В. И. Ленина
- 1959** – окончил (заочно) ВГУ по специальности «экономист-географ»
- 1960** – начальник производства Воронежского машиностроительного завода им. В. И. Ленина
- 1964–1968** – председатель Федерации футбола Воронежской области
- 1964** – начало работы в ВГУ

- 1964–1982** – директор научно-исследовательской экономической лаборатории; директор научно-исследовательского экономического института, отделения экономики и управления
- 1971** – защитил диссертацию и утвержден в ученой степени кандидата экономических наук
- 1982–2014** – заведующий кафедрой экономики труда и основ управления
- 1985–1999** – декан экономического факультета ВГУ
- 1993** – присвоено ученое звание профессора
- 1995** – создание Бизнес-школы ВГУ
- 1999** – Бизнес-школа ВГУ включена в эксперимент по преобразованию МВА в государственную программу дополнительного образования
- 1999–2006** – помощник ректора ВГУ
- 2003–2014** – главный редактор журнала «Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление
- 2006** – занесен в энциклопедию «Лучшие люди России»
- 2009** – возглавил Комитет по научно-техническому и инновационному развитию Торгово-промышленной палаты Воронежской области
- 2010–2014** – помощник ректора ВГУ
- 2010–2014** – председатель Комиссии по экономическому развитию и инновационной политике Общественной палаты Воронежской области
- 2014 (14 апреля)** – скончался в г. Воронеже

## НАГРАДЫ И ПОЧЕТНЫЕ ЗВАНИЯ В. Н. ЭЙТИНГОНА

---

- 1944** – медаль «За оборону Москвы»
- 1945** – медаль «За победу над Германией в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»
- 1946** – орден Красной Звезды
- 1948** – медаль «XXX лет Советской Армии и Флота»
- 1966** – медаль «Двадцать лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»
- 1968** – медаль «50 лет Вооруженных Сил СССР»
- 1970** – медаль «За доблестный труд»
- 1976** – медаль «Тридцать лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»
- 1978** – почетный знак «Ветеран ОМСБОН»
- 1979** – медаль «60 лет Вооруженных Сил СССР»
- 1979** – бронзовая медалью ВДНХ «За успехи в народном хозяйстве»
- 1980** – бронзовая медалью ВДНХ «За успехи в народном хозяйстве»
- 1985** – орден Отечественной войны II степени
- 1985** – медаль «Сорок лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»
- 1988** – медаль «70 лет Вооруженных Сил СССР»
- 1995** – медаль «50 лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»
- 1996** – медаль Жукова
- 1998** – знак отличия «За заслуги в пограничной службе»
- 2001** – диплом «Лучший менеджер России» (конкурс национальной премии им. Петра Первого)
- 2003** – присвоено звание «Заслуженный экономист России»
- 2005** – медаль «60 лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»
- 2006** – медаль энциклопедии «Лучшие люди России» за большой вклад в развитие экономического и научного потенциала России
- 2009** – почетный знак правительства Воронежской области «Благодарность от земли Воронежской»
- 2010** – присвоено звание «Почетный гражданин города Воронежа»
- 2010** – медаль «65 лет Победы в Великой Отечественной войне 1941–1945 гг.»



## СОДЕРЖАНИЕ

|  |   |
|--|---|
| Настоящий ученый (губернатор Воронежской области<br>в 2009–2017 гг. А. В. Гордеев) ..... | 5 |
|--|---|

### ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА

|  |   |
|--|---|
| Эйтингон В. Это было (Из воспоминаний) ..... | 9 |
|--|---|

### ШТРИХИ К ПОРТРЕТУ

|   |    |
|---|----|
| Эйтингон Е. В. Три жизни в предложенных обстоятельствах .....             | 37 |
| Шамаев В. Г. Во имя отца и сына (По архивному делу В. Н. Эйтингона) ..... | 48 |
| Королев А. Его называют Петром Первым .....                               | 70 |
| Хицков И. Ф., Петропавловский В. Е. Педагог, ученый, гражданин .....      | 79 |
| Рахманин В. С. Конструктор дела .....                                     | 90 |
| Кройчик Л. Е. Знак почета .....   | 96 |
| Листенгартен В. С. Он сумел себя реализовать .....                        | 99 |

### «ДЕЛАЙ, ЧТО ДОЛЖНО...»

#### (Интервью и статьи В. Н. Эйтингона разных лет)

|  |     |
|--|-----|
| Эйтингон В. Управляющий, не управленец<br>(интервью для газеты «Молодой коммунар, 1988) .....  | 105 |
| Ломоносовы нам больше не нужны?<br>(интервью для газеты «Берег», 1998) .....   | 108 |
| «Человек не должен жить, ведя учет счастливых дней»<br>(интервью для сборника «Alma mater», 2003) .....  | 111 |
| От солдата до академика<br>(интервью для газеты «Берег», 2006) .....   | 116 |
| Потенциал, который есть и которого нет<br>(материалы круглого стола «Развитие малого предпринимательства:<br>состояние и перспективы в сложившихся финансово-экономических<br>условиях». «Воронежский курьер», 2009) ..... | 121 |
| Способность к переменам<br>(интервью для газеты «Воронежский курьер», 2009) .....  | 125 |
| «Нашему региону пора создавать свое Сколково»<br>(интервью для газеты «Воронежский курьер», 2010) .....  | 135 |
| «Я – педагог по своему предназначению»<br>(интервью для сборника «Наш дом», 2010) .....  | 143 |
| Эйтингон В. «Настоящее нужно видеть из будущего»<br>(газета «Коммуна», 2010) .....   | 151 |

|   |     |
|---|-----|
| «Нельзя допустить расслоения»<br>(интервью для газеты «Воронежский курьер», 2011) ..... | 155 |
| Кому под силу бремя перемен?<br>(интервью для газеты «Коммуна», 2011) .....             | 162 |
| Эйтингон В. Н. «Нужна правда о войне»<br>(газета «Коммуна», 2012) .....                 | 167 |
| «2012-й – год движения вперед»<br>(интервью для газеты «Воронежский курьер», 2012)..... | 171 |

## ПАМЯТЬ

|   |     |
|---|-----|
| <i>Дмитрий Ендовицкий</i><br>Вспоминая «неслучайного профессора» Эйтингона.....     | 181 |
| <i>Николай Чернышов</i><br>Он был необходим Университету.....                       | 184 |
| <i>Валерий Макаров</i><br>Вершина, к которой тянутся все нити, вдруг исчезла... ..  | 186 |
| <i>Олег Беленов</i><br>Памяти Учителя, Ученого и Человека с большой буквы.....      | 189 |
| <i>Игорь Рисин</i><br>Притяжение В. Н. Эйтингона .....                              | 192 |
| <i>Анна Федченко</i><br>Звезд на небе много, путеводная – одна .....                | 194 |
| <i>Ирина Щепина</i><br>Учитель жизни .....  | 197 |
| <i>Лариса Никитина</i><br>«Президентское» наследие Эйтингона .....                  | 204 |
| <i>Елена Мишон</i><br>Рядом с ним хотелось выглядеть красивее.....                  | 206 |
| <i>Валентина Бучина</i><br>Я до сих пор мысленно продолжаю с ним советоваться ..... | 210 |
| <i>Василий Чекмарев</i><br>Мост .....   | 213 |
| <i>Вера Матершева</i><br>Он и теперь нас объединяет.....                            | 216 |
| <i>Мария Солосина</i><br>Его девизом было: «Вперед и выше».....                     | 219 |
| «Невосполнимая утрата»<br>(Слова прощания с В. Н. Эйтингоном).....                  | 222 |

## ПРИЛОЖЕНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| Основные даты жизни и деятельности профессора В. Н. Эйтингона..... | 227 |
| Награды и почетные звания В. Н. Эйтингона .....                    | 229 |

ВГУ В ВОСПОМИНАНИЯХ И БИОГРАФИЯХ

М е м о р и а л ь н о е   и з д а н и е

## **ВРЕМЯ ЖИЗНИ**

**Книга о Владимире Наумовиче Эйтингоне**

Редактор *С. Н. Володина*  
Компьютерная верстка *Е. Е. Комаровой*

Подписано в печать 14.06.2018. Формат 70×100/16.  
Усл. п. л. 18,9. Уч.-изд. л. 19,1. Тираж 100. Заказ 749

Издательский дом ВГУ  
394018 Воронеж, пл. Ленина, 10  
Отпечатано в типографии Издательского дома ВГУ  
394018 Воронеж, ул. Пушкинская, 3