

doi: 10.17223/19988648/59/2

Он такой в единственном роде своем¹

Анатолий Анатольевич Земцов

Книга сказаний – Сага – уникальна по форме, она состоит из 40 профессионально разработанных и проведенных структурно однородных интервью сотрудников экономического факультета (ЭФ), Высшей школы бизнеса (ВШБ) Томского государственного университета (ТГУ), Томского филиала «Газпромбанка», деловых партнеров нашего Героя. Книга уникальна и по содержанию: она раскрывает учебную, научную, деловую жизнь Владимира Антоновича Гаги, который после тяжелого испытания в молодости смог накопить колоссальный запас знаний (ТГУ) и практического опыта («Сиб-электромотор»), претворить его в эффективно действующие структуры: кафедра организации и планирования производства (системного менеджмента и предпринимательства) – возродитель, Высшая школа бизнеса – организатор и, наконец, Томский филиал «Газпромбанка» – организатор.

Книга предназначена для знающих Героя или слышавших о нем, для изучающих эффективный полиорганизационный менеджмент, для новых героев.

Предисловие

Экономический факультет Томского государственного университета существует уже пятьдесят лет. В семидесятые–восемидесятые годы XX в. закончилась волна творческих командировок в Москву и Ленинград, результатом которой стал довольно большой слой кандидатов наук разных специальностей, в котором был и я, кандидат экономических наук 1980 года «рождения». Стали появляться первые доктора. Постепенно ЭФ становился обычным, нормальным факультетом ТГУ. Но процесс «воспроизводства» научных кадров на разных кафедрах осуществлялся не одинаково, как и управление ими, что всегда интересовало меня (и не только меня, я думаю). В начале–середине девяностых наши эфовские кадры стали осваивать финансовые сферы, устраиваясь в банки (иногда создавая их), аудиторские фирмы, страховые компании, государственные организации. Успехи у всех были разные, и к концу девяностых почти все окончательно вернулись на факультет, кроме команды Владимира Антоновича Гаги, кото-

¹ Эта публикация основана на материалах книги: «Латышский сын сибирского народа, или Сказания о Владимире Гаге». А также на воспоминаниях и рассуждениях автора, который работал на ЭФ с 1969 по 2021 г. (с перерывами). В основном будут воспроизведены фрагменты книги «Предисловие, информация о сказителях», интервью В.А. Гаги и некоторые мои размышления.

рый почти одновременно создал ВШБ и Томский филиал «Газпромбанка». В это же время защитила свою социологическую диссертацию Светлана Негруль, с которой мы достаточно часто обсуждали и ее социалистические методы исследований, и, в частности, содержание и факторы успеха вузовского управления.

Все это, вместе взятое, в какой-то момент времени явилось основой идеи: выявить, рассмотреть причины и сам процесс успеха, спросив об этом В.А. Гагу и его сотрудников, соратников и контрагентов, причем используя в расспросах специально разработанные профессионалом интервью. Эта идея некоторое время обсуждалась авторами и была высказана Герою, который одобрил ее. После этого нами была разработана программа, которая включала составление анкеты, списка интервьюируемых, методике опроса, которую мы называли «Капитан».

Наши обязанности со Светланой разделились достаточно естественным образом: составив списки (вместе), я договаривался с коллегами (почти все соглашались), потом Светлана проводила встречи и записывала интервью, расшифровывала полученные записи, потом их перепечатывали наши помощницы, затем мы их читали. Все это заняло довольно много времени, а жизнь продолжалась, как всегда, разнообразно и непредсказуемо. На одном из поворотов я почувствовал, что основная идея проекта и ситуация перестали соответствовать друг другу, проект был остановлен.

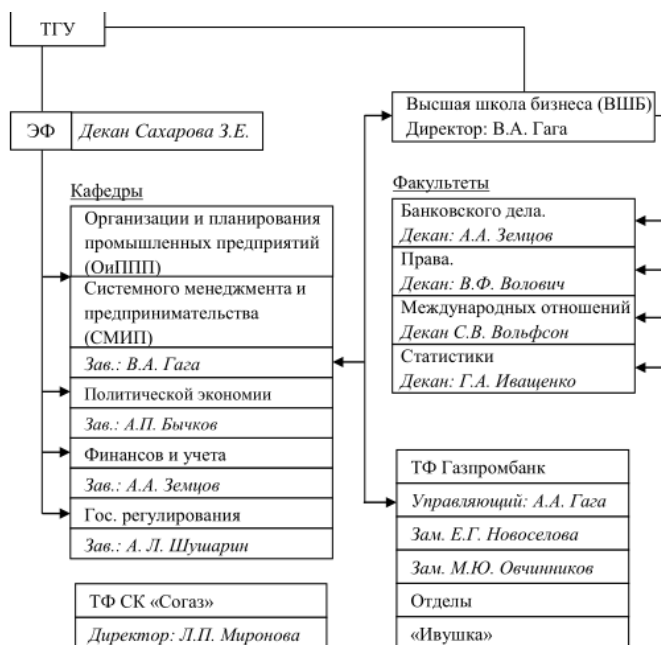
Материалы лежали без движения 10 лет, и летом 2014 г. проект был перезапущен. Многие работают в тех же структурах, многие изменили место работы, место жительства, некоторых уже нет с нами. Текст прошел минимальное редактирование, в основном убраны повторы, длинноты, отнормирована грамматика.

Проект выполнялся нами в инициативном порядке, небольшое вознаграждение получали распечатчики интервью. Книга вышла в своем физическом облике благодаря финансовой поддержке Е.Г. Новоселовой (Газпромбанк) и А.П. Тютешева (Сибирская Аграрная Группа) и работе ИД ТГУ (К.Г. Шилько).

Таким образом, перед вами записи бесед с людьми, которые знали Героя и работали вместе с ним в разных сферах, анализ интервью и их синтез не проводился.

Хочется поблагодарить наш экономический факультет, на котором большинство из участников училось, всех его преподавателей, лаборантов, деканов, заведующих кафедрами, дававших и дающих добротное экономическое образование тем, кто желает его получить, что подтверждается в подавляющей степени успешным переходом выпускников факультета от развитого социализма к специфическому капитализму, а также всех неэкономических участников как из ТГУ, так и из других организаций.

Надеемся, что наша совместная работа позволит читателям познать Героя со многих, очень разных сторон и прожить вместе с участниками захватывающую полифоническую сагу, лучше узнать себя, полюбив нашу прекрасную Сибирь, где все мы оказались во время повествования.



О Владимире Антоновиче Гаге рассказывали...

Гага Владимир Антонович

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой системного менеджмента и предпринимательства (СМИП), ранее ОиППП ЭФ ТГУ; директор Высшей школы бизнеса ТГУ; управляющий Томского филиала «Газпромбанка».

Абрамов Анатолий Петрович

кандидат технических наук, доцент, начальник Государственной налоговой инспекции (ГНИ) по г. Северску.

Акатаев Чингис Маметович

управляющий Томского филиала «Росбанка».

Алексеев Алексей Юрьевич

ТФ «Газпромбанка», начальник отдела.

Бельская Галина Станиславовна

кандидат экономических наук, доцент кафедры политэкономии ЭФ ТГУ.

Бондаренко Сергей Александрович

управляющий Томского филиала «Внешторгбанка».

Бычков Александр Петрович

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой политэкономии ЭФ ТГУ, председатель диссертационного совета.

Васечко Дмитрий Юрьевич

генеральный директор ЗАО «Сибкабель».

Волович Владимир Федорович

доктор юридических наук, профессор, декан факультета права ВШБ ТГУ, зав. кафедрой теории и истории государства и права, административного права Юридического института ТГУ.

Вольфсон Савелий Вольфович

кандидат исторических наук, доцент, декан факультета международных отношений ВШБ ТГУ.

Головчинер Георгий Михайлович

ТФ «Газпромбанка», начальник отдела.

Дерябин Владимир Семенович

доцент кафедры СМиП ЭФ ТГУ.

Добрусина Маргарита Ефимовна

кандидат экономических наук, доцент кафедры СМиП ЭФ ТГУ.

Евстратов Юрий Иванович

кандидат юридических наук, доцент, ТФ «Газпромбанка», начальник отдела.

Зельвенский Юрий Давыдович

кандидат экономических наук, бизнесмен.

Земцов Анатолий Анатольевич

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой финансов и учета ЭФ ТГУ, декан факультета банковского дела ВШБ ТГУ, директор Томского территориального института профессиональных бухгалтеров (ТИПБ).

Зудилина Людмила Николаевна

заместитель начальника управления Федеральной налоговой службы (ФНС) по Томской области.

Иванилова Татьяна Петровна

ТФ «Газпромбанка», начальник отдела.

Иващенко Галина Алексеевна

кандидат экономических наук, доцент, декан факультета статистики ВШБ.

Ищенко Ирина Анатольевна

управляющий Томского филиала «Сибкадембанка».

Каз Семен Маркович

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и учета ЭФ ТГУ.

Миллер Елена Владимировна

кандидат экономических наук, заместитель управляющего ТФ «Газпромбанка».

Миронова Любовь Павловна

старший преподаватель кафедры СМиП, директор Томского филиала СК «Согаз».

Новоселова Елена Георгиевна

кандидат экономических наук, доцент, заместитель управляющего ТФ «Газпромбанка».

Носкова Тамара Ивановна

главный бухгалтер ТФ «Газпромбанка».

Овчинникова Людмила Владимировна

ТФ «Газпромбанка», начальник отдела.

Овчинников Михаил Юрьевич

заместитель управляющего ТФ «Газпромбанка».

Озеров Яков Михайлович

кандидат экономических наук, директор Регионального делового центра.

Резников Леонид Михайлович

директор ТНХК.

Сагайдачная Надежда Константиновна

старший преподаватель кафедры финансов и учета ЭФ ТГУ.

Сахарова Зинаида Егоровна

кандидат экономических наук, доцент, декан ЭФ ТГУ.

Селеннова Наталья Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент, ТФ «Газпромбанка», начальник отдела.

Телегина Надежда Александровна

кандидат экономических наук, доцент кафедры СМиП ЭФ ТГУ.

Тюленева Наталия Александровна

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и учета ЭФ ТГУ.

Тютешева Наталья Петровна

директор туристического агентства «Тезаурум Трэвел».

Черемисина Светлана Васильевна

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и учета ЭФ ТГУ.

Штейнбок Михаил Яковлевич

управляющий ТФ «Роспромбанка».

Шушарин Александр Леонидович

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой государственного регулирования национальной экономики ЭФ ТГУ.

Гага Владимир Антонович

И: Владимир Антонович, могли бы Вы рассказать о своей автобиографии, какие периоды жизни Вы считаете наиболее важные для вашего профессионального становления.

В.А.: Я родился в Кемеровской области, поселок Унга. На окрестностях этого места сегодня расположен Кедровский угольный разрез и рядом с тем домом, где я родился, построил дачу Поварич Илья Прохорович. Это декан, сейчас ректор Кемеровского университета. Это я говорю по случайности такой, мы с ними работаем, сотрудничаем, с нашей помощью его супруга докторскую защищала. Затем я закончил семь классов в Кургановской средней школе, недалеко от поселка Унги, там шахта «Южная» была. Поступил в техникум химико-технологический, Кировский район Кемерова, там во время практики случилась авария, и в результате я повредил ногу, ампутировали ее и с тех пор я пользуюсь протезом. Дальше там учиться не было смысла, поскольку это было химическое производство, выпускало специзделия, и сложно было продолжать учебу. Я закончил среднюю школу, поступил в ТГУ. Закончил его с отличием, затем работал на заводе «Сибэлектромотор», в литейном цехе экономистом около года. Там тогда первые системы хозрасчета внедряли, затем меня перевели заместителем начальника отдела труда и заработной платы, я с год проработал, затем перевели начальником ОТиЗ, это уже был 64-й или 65-й год. В 1968 году грянула новая экономическая реформа, или первая экономическая реформа, тогда предприятиям разрешили определенную самостоятельность, предприятия получили ресурсы, их надо было распределять. Мною были разработаны системы оценки персонала, рабочих, связь тринадцатой заработной платы с конечным результатом труда. Системы получили распространение в электротехнической промышленности, на их основе я защитил кандидатскую диссертацию, затем был переведен и работал на кафедре ОиППП, заведовал ею. Тогда надо было подготовить персонал этой кафедры, там работали пожилые люди, были приняты на работу молодые специалисты, они были направлены в аспирантуры столичные, закончили их, стали кандидатами, после кандидатов мы работали по государственным программам, были хоздоговорные темы, они защитили докторские. Встал вопрос об открытии в совете по политэкономии специальности по защите кандидатских и докторских 07 специальности. Поэтому Земцов, Бурыхин у нас уже здесь защищали докторские. Это была одна из самых оснащенных кафедр докторами наук в области конкретной экономики, видимо, в Сибири во всей, нормальная университетская кафедра, где почти половина были доктора экономических наук. Затем началась перестройка, надо было научить новых руководителей, новых менеджеров, это был их запрос, основам новой экономики. Была организована школа менеджеров, там был факультет для высшего управленческого персонала, в принципе руководители крупных предприятий проходили у нас годичную подготовку, они сдали кандидатский минимум в свое время, кто-то из них потом защитил

кандидатские, это Шпетер, генеральный директор Домостроительного комбината, Козловская Оксана Витальевна, Есаулов – это директор Юргинского машзавода. Но для работы на кафедре уже требовались новые знания, мне предложили открыть Томский филиал «Газпромбанка», я этот филиал открыл непосредственно, и вот с того времени работаю на трех должностях, заведу кафедрой, являюсь директором школы бизнеса и управляющим. В общем, все системы сегодня выведены на хороший уровень, и дальше работать надо над их совершенствованием. Ну, школы бизнеса, подобной нашей, в России, видимо, ни в одном университете нет, она масштабная, в ней обучается около 3 тысяч, у нее 8 факультетов, практически все бизнес-специальности присутствуют. Что касается филиала «Газпромбанка», то это тоже один из крупнейших филиалов «Газпромбанка», по разным показателям мы занимаем разные рейтинги, но все они в интервале от первого места до четвертого. По прибыли, например, в прошлом году четвертые были, сегодня, по-моему, нас немножко потеснила Тюмень, мы на пятое отошли, по численности мы первые, по работе с населением, по приему вкладов там мы в числе первых, так до сих пор и работаем.

И: Владимир Антонович, а в вашей семье были когда-нибудь лидеры, начальники какие-нибудь, среди ваших предков?

В.А.: Ну, я не знаю, у меня предки в 1907 году по столыпинской реформе, дед переехал из Латвии, это был обычный крестьянин в Латвии, земли не хватило на всю семью, и старший брат остался там, а два переехали сюда, тогда это было такое течение, когда Прибалтика переселялась в Сибирь, целые поселки организовывались латышские, эстонские, литовские. Вот в Кемеровской области все, кто переехал, организовали поселок Латыши. Но из родственников, по линии матери, по-моему, кто-то работал председателем колхоза, кто-то еще возглавлял какие-то структуры, дед мой был председателем поселкового совета, но всех мужчин в 1937 году забрали и расстреляли, вот так, сказать до уровня какого-то крупного менеджера они не выросли. Один дядя учился в политехническом в Кемерово, но его тоже забрали.

И: А по какой причине родственники из Латвии уехали?

В.А.: Это были условия столыпинской реформы, здесь предлагали земли, предлагали подъемные, предлагали кредиты. Вот дед мой приехал весной, а к осени он уже обустроил усадьбу на те подъемные, которые ему давали, уже был пятистенный дом построен, и скот был, и уже посевы были, т.е. он за один сезон освоил ... участок, это вот на те подъемные, которые получил, т.е. достаточно приличные. Но и вот в поселке Латыши все они имели хутора, и это была такая зажиточная прослойка Сибири.

И: Кем были ваши отец и мать по профессии?

В.А.: Первая их профессия – это крестьяне, как все в России. Затем отец работал на шахте, работал на железной дороге простым рабочим. А мать была домохозяйкой, растила детей. Так принято было, женщины не должны были работать, они должны были воспитывать детей.

И: А кто был ведущим в семье мать или отец?

В.А.: Ведущим в плане обеспечения семьи ресурсами, заработком был отец, а в плане воспитания детей, ведения семейных дел была мать.

И: Отец много времени вам уделял?

В.А.: В те времена послевоенные отношение к детям, оно несколько иное, чем сейчас. Мы вместе всей семьей работали на приусадебном участке, на покосе, летом заботились о том, чтобы на зиму запастись продуктами питания для себя, для скота. Зимой ходили в школу учились. Уделять внимание в те времена – это значит вместе работать, зарабатывая на жизнь, от сегодняшнего поколения мы отличаемся тем, что мы тогда понимали, что стоит трудов ведро картофеля, что стоит трудов буханка хлеба, что стоит трудов крынка молока, все это обеспечивалось трудом, все мы вместе, вся семья работала. Сегодня отец работает, а дочь или сын не знают, насколько тяжело добываются эти ресурсы, они их используют. А тогда, как Вы говорите, много ли уделяли внимания, да все свободное время родители уделяли нам, потому что мы вместе с ними работали, зарабатывая на жизнь. Когда были совсем еще маленькие, летом в колхозе работали, возили копны на волокушах, пацан маленький сидит на лошади, а ссади волокуша, подъезжаешь к небольшой копешке сена, которую нагребли женщины, как правило, перекладывают на волокушу, и ты везешь к большому стогу, там мужчины берут это привезенное сено, забрасывают на стог наверх, таким образом копнится сено. Работали не только с родителями, но и со всем поселком.

И: А братья или сестры у Вас есть?

В.А.: У меня есть брат младший, у меня есть сестра самая младшая, я самый старший.

И: Можно сказать, что младший брат и сестра на Вас ориентировались в детстве?

В.А.: Я не знаю, в те сложные времена такого термина, как ориентировались, может быть, и не было. У родителей были ограниченные возможности в плане содержания ребенка, который учится где-то за пределами поселка, родители уделяли каждому внимание. У нас родители старались дать всем образование детям, в этом и было их внимание. Мы уезжали, как я уехал в Томск, я учился в университете, младшая сестра уехала тоже, она училась в ТИСИ, закончила, а брат учился в химико-механическом техникуме в Кемерово.

И: Кем Вы в детстве хотели, мечтали стать?

В.А.: Ну, тогда все мечтали быть пилотами, летчиками, трактористами, шоферами. Это послевоенные годы, Россия оснащалась техникой, и молодежь, конечно, хотела водить эту технику, самолеты, автомобили, трактора.

И: По какой причине Вы поступили в химико-технологический техникум?

В.А.: Ну, потому что после семи классов куда-то в военное училище на летчика или на какую-нибудь специальность, связанную с транспортом, набора не было, надо было среднюю школу кончать, но была напряженка с бюджетом в семье, поэтому меня отправили учиться в техникум, а летного

техникума не было, просто рядом в Кемерово. Это был индустриальный химический город, там были учебные заведения химического плана. Я съездил, посмотрел химический завод, казалось интересно.

И: А вот в школе какие предметы Вы больше всего любили?

В.А.: В школе для меня любимыми предметами были математика, физика. И я даже занимал призовые места в школе, когда учился, по Кузбассу среди школьников области на олимпиадах по математике, физике. Помню, мне был сделан подарок – радио, в те годы это считался великолепный подарок. Радио – это громкоговоритель, который включался в сеть электрическую. Сегодня об этом никто не знает, сегодня все представляют радиоприемник, это включили радиоприемник, настроились на волну, а тогда радиофицированы были поселки, а вот таких больших радиоприемников было мало и стоили они дорого, где можно было много волн ловить. Но почти в каждую семью была проведена такая радиоточка, и вот мне подарили этот динамик, я помню, гордился, что мне это был подарок.

И: А в школе Вы хорошо учились?

В.А.: Я учился с четверки на пятерку, золотую медаль я не получил, не хватало чего-то ...

И: А в целом в школу нравилось Вам ходить?

В.А.: В те годы нравилось, не нравилось, сложно было сказать, надо было учиться. Надо было и все, если не учишься, значит, родители не воспитывали серьезно. Дискриминационные меры применяли все время, поэтому и нравилось.

И: А кто из учителей на Вас очень большое впечатление произвел или повлиял сильно на Вашу жизнь?

В.А.: Мне запомнились советы преподавателя по русскому языку. Примерно до девятого класса я по русскому языку получал или двойки, или тройки, потому что когда я рос, была жива бабушка, и я на русском языке практически не говорил, а говорил на латышском. Когда я пошел в школу, я плохо знал русский, в результате это все тянулось, я писал диктанты с ошибками, я писал сочинения с ошибками. А мне преподаватель подсказала такой метод, я много любил читать художественной литературы, читал все, что можно было достать тогда в библиотеке, она мне рассказала, когда читаешь, задумайся, почему в каком-то слове, например, корова пишется о, почему запятая стоит, почему стоит двоеточие, почему закончилось предложение, т.е. попытайтесь читать не только понимая смысл, но и понимая основы правописания. Ну, вот я стал так читать литературу и примерно через полгода я вышел по русскому на четыре и пять, т.е. я писал уже сочинения на четверку и пятерку.

И: Вот эти принципы, они и в другом виде деятельности могут же применяться, заставляя задумываться над смыслом?

В.А.: Да, конечно. Разумеется, во всей менеджерской деятельности бессмысленная деятельность к положительному конечному результату не приведет, поэтому все время надо думать.

И: Если вспомнить детство, какой-нибудь случай запомнился из детства, яркий какой-нибудь?

В.А.: У нас в поселке на хозяйственном дворе наверху был скворечник, и в этом скворечнике весной жили скворцы, а летом воробьи. Мы тогда считали скворцов элитной птицей, а воробьев какой-то сорной, тогда их было очень много, они шелушили подсолнухи, по сути, если опоздал убрать подсолнухи, то они их вышелушивали и стаями носились по поселкам, сегодня их не стало, это птички редкостные. И вот они жили, гнездились, они раз в год выводили птенцов, и вот мне как мальчишке было интересно залезть, поймать этого птенца. Я взял молоток, залез на крышу, но это бабушка увидела и она подбежала к краю крыши и стала возмущаться, что я убьюсь или будут какие-нибудь там проблемы. Я тоже испугался, молоток по краю крыши пополз и ударил бабушку, но он небольшой был молоточек, травмы там какой-то не случилось, но она заплакала, и как-то на меня тогда это произвело впечатление, нельзя делать то, что старшие запрещают. Старшие не разрешали, а я сделал, в результате случилась вот такая проблема.

И: Вы говорили, что когда пошли в школу, говорили только на латышском, а сейчас Вы можете латышский язык как-то вспомнить, разговаривать на нем?

В.А.: Ну, я на нем очень плохо говорю и очень плохо понимаю. Вот у меня дочь старшая уехала и живет в Риге и хорошо знает этот язык. Как-то я с внуком попытался говорить на этом языке, но он сказал: «Деда, ты лучше никогда, ни с кем не говори, потому что ты так плохо говоришь на этом языке, что слушать страшно», поэтому я не использую его как язык.

И: Вот если вернуться лет на сорок назад, когда Вы закончили ВУЗ, в чем Вы видели тогда смысл своего обучения, какая у Вас тогда цель была?

В.А.: Мне было интересно познать механизм работы предприятия, его экономическую сторону, его организационную сторону, его систему мотивации, стимулирования, финансовую систему. Когда я учился на факультете, я уже представлял, что это сложный механизм, и у меня до сих пор это желание не исчезает, познать, как работает хозяйственная система, как можно ее настраивать, перестраивать, для меня сейчас остается еще много загадок.

И: А что повлияло на ваше решение стать экономистом?

В.А.: В силу того, что я имел физические недостатки, мне больше ничего не оставалось, как идти на экономический факультет или на юридический. Я пошел на экономико-юридический факультет, был конкурс тогда на юридический факультет на специальность «правоведение», когда сдал экзамены, я все на четверки сдал, то я попадал в выборочный балл. А декан был тогда Ким Андрей Иванович, он встретил меня как-то в коридоре и говорит: «Молодой человек, вот ты будешь в выборочном, но в деле лежат почетные грамоты за призовые места в конкурсах по математике и физике, ты возьми на всякий случай, там еще два дня оставалось, сдай математику на экономический, и сдай географию». Я пошел и сдал на пятерку и мате-

матику, и географию в тот же день когда он мне сказал. На экономический я оказался по баллам первый, из двадцати баллов у меня было восемнадцать. Ну а когда началось зачисление, факультет был один экономико-юридический. Я с одним молодым человеком, Слава его звали, жили в одной комнате, и он тоже в выборочный попал, и я в выборочный, но поскольку у меня еще хорошие оценки были по математике, по географии, то что я сдал, и олимпиад у него не было, то предпочтение отдавалось мне, хотели зачислить меня на юридический факультет, и вот Слава попросил: «Ты можешь на экономический идти, тебе какая разница, а я уже не смогу ни на экономический, ни на юридический», я как бы отдал ему свое место, а сам оказался на экономическом.

И: Владимир Антонович, вот Вы говорите, что поскольку травма была, поэтому путь на экономиста или на юриста был открыт. Что Вам помогло преодолеть возникающие трудности, связанные с травмой?

В.А.: Я не знаю, трудностей—то больших не было, получил протезы, да и ходил, учился.

И: Я так поняла, что Вы на производстве работали после окончания вуза, да?

В.А.: Да.

И: А что повлияло на ваше решение поступить в аспирантуру?

В.А.: Я когда заканчивал факультет, Александр Петрович тогда оставлял меня в аспирантуре и говорил как-то, что у меня диплом с отличием, тогда мало было таких выпускников, что ваша судьба в аспирантуре быть. А в это время я уже хотел создать семью, и девушка была знакомая или любимая, и семью надо было содержать, т.е. на аспирантские, которые я бы получал, семью нельзя было содержать, зарплата была маленькая, но кроме того, завод как молодому специалисту квартиру гарантировал, поэтому ради семьи и квартиры я пошел на завод. Когда освоился с заводом, меня, по-моему, опять же Александр Петрович встретил, говорит: «Ну, ты что надумал в аспирантуру?», я говорю: «Наверно, пойду». Пошел и сдал вступительные экзамены и поступил в аспирантуру.

И: Понравилось Вам учиться в аспирантуре?

В.А.: Я всегда интересовался хозяйственным механизмом, как механизмом, где одно колесико цепляется за другое и в целом выдается продукция, и вращается там какой-то огромный механизм этого предприятия. Мне интересна была аспирантура с точки зрения того, а что написано умными людьми, нет ли там какого-то секрета, найдя который, можно успешно работать, успешно управлять предприятием, улучшать его деятельность. Но вот так я выучил Маркса, выучил много литературы, много времени провел в библиотеках, но я до сих пор не нашел ответа на этот вопрос. Видимо, он очень сложный.

И: Если вернуться снова в детство ваше, в детстве Вы какие книги любили читать?

В.А.: В детстве все тогда поголовно читали книги про войну, все, что было написано про войну, все прочитано.

И: А любимая книга была какая-нибудь?

В.А.: Любимая потом появилась, «Битва в пути», это уже название – то военное, это записки главного инженера, автора я уже забыл, строительная организация работы крупного предприятия. Из последних военных, по моему «Записки военного корреспондента» Симонова, что-то так запомнилось. Что касается литературы сегодняшнего дня, то, перегрузив себя производственной работой, я упустил контроль за текущей литературой, называя произведения, я могу ошибиться в авторе, хотя порой что-то удастся прочитать. Сейчас мне попалась книга Форда, она в полухудожественном стиле написана, но пытаюсь ее осилить.

И: Вот сейчас много литературы по поводу того, как достичь успеха. Т.е. там написано, что, прочитав эту книгу, Вы будете знать, как добиться в жизни большего, вот как Вы к этим книгам относитесь?

В.А.: Когда попадает такая литература, я ее пролистываю и смотрю, делаю вывод, что у меня это в жизни уже было.

И: Ничего нового, да?

В.А.: Видимо, эти книги пишут те, кто имел производственный опыт и чего-то добивался, но а поскольку я все время в производственном опыте, то для меня такого интереса, что я прочитаю и найду там что-то интересное для того чтобы мне можно было применить на практике... В ряде случаев я сомневаюсь, что там есть такой совет, а в других случаях у меня просто времени нет, приходится специальную литературу, в данном случае банковскую, читать в свободное время, потом остаются же диссертации, курсовые, дипломные, это требует много времени. Поэтому произведения романтической направленности, они остаются где-то в стороне. Когда я учился, тогда молодежь увлекалась поэзией, я помню, в третьем корпусе была там 17 аудитория боковая, нам разрешали там собираться молодежи. Там набивалась целая аудитория, читали свои стихи, там чьи-то стихи, я тогда, как и все, увлекался Есениным, Блоком, Бальмонтом, Андреем Белым, память была тогда хорошая, я много знал наизусть. И потом была какая-то романтическая направленность. Когда я учился в школе еще в 10 классе, я заметил, что летом в поселках молодежь собирается и устраивает танцы, а поскольку я не танцор, то как-то и делать вроде бы нечего было на вечеринках. Я попросил отца, и он купил мне гармонику хромку, и через полгода был лучшим гармонистом деревни, ну а игра на гармонике это уже с молодежью все время, и мелодии, и слова на мелодии, и потом, видимо, как продолжение увлечение поэзией. Сам я не писал и не пробовал, поскольку считал, что это потеря времени.

И: Книги про успех, они пользу приносят, должны существовать, как жанр?

В.А.: Я думаю, да, потому что тот, кто идет в производство, тот, кто идет в бизнес, он представление должен иметь, куда он идет. А в те годы, когда я уходил на практику, таких книг не было, тогда не советовали, как научиться работать, а говорили, иди да работай.

И: На собственном опыте все?

В.А.: Да. Я думаю, что учиться на основе знаний всегда дешевле. Поэтому человеку, который начинает свою жизнь сегодня, – хорошо, есть книги и их можно прочитать, что-то использовать.

И: Как Вы относитесь к жанру автобиографий?

В.А.: Ну, у меня есть какой-то интерес, есть своя биография, есть своя жизнь. Интересно, читаешь другого и сравниваешь, а как он прожил.

И: То есть Вы читали разные мемуары, автобиографии?

В.А.: Да, иногда, по пути в транспорте, в гостинице что-то под руку попадалось.

И: А чья автобиография самое сильное впечатление на Вас произвела?

В.А.: Вот я сейчас читаю биографического плана, хотя и по сути это художественная литература, это относительно нашего первого менеджера Форда. Практически Форд построил не только конвейер, но он многое сделал из того, что потом в социальной жизни, в отношениях с рабочими мы до сих пор применяем и используем.

И: Давайте вернемся к периоду, когда Вы закончили ВУЗ, если сравнить ваши ожидания в начале профессионального пути и результат сегодняшнего дня, как Вам кажется, результат превзошел ожидания?

В.А.: Вообще говорят, что нет солдата, который не мечтает стать генералом, но я как-то в те годы не мечтал стать директором, банкиром, профессором. У меня были мечты чисто прагматические. Когда работал в цехе, у меня была мечта внедрить хороший хозрасчет между участками в литейном цехе, на основе этого участка построить систему, которая нравилась бы людям, я помню, это сделал. Когда работал на заводе, то надо было строить мощные заводские системы оценки персонала, подразделений, и все время уходило не только на обслуживание текущего, но и на эти нововведенческие структуры. А что касается, как Вы говорите, стремления к должности, но когда работал заместителем начальника отдела, даже не мечтал, у меня быстро этот процесс шел, быть начальником, потому что я только еще осваивал функции менеджера руководителя в отделе организации труда, но вот тут моего начальника избрали председателем профкома, дело осталось без руководителя. Я определенное время отказывался, боялся быть руководителем, но вот директор меня все-таки убедил, и так я, а завод пятидесятитысячный, это крупнейший завод российский электропромышленности, оказался начальником отдела. Когда начальником оказался, дальше должность, если идти вверх, быть директором, это была такая далекая должность и она в те годы казалась настолько сложной и трудной, что мечтать о директоре и не приходилось, просто уважение, признание, почтение к тому человеку, который управлял крупнейшим предприятием. А так чтобы мечтать стать вместо него, может быть, когда-то в нетрезвом состоянии появлялась такая мысль. А потом, когда я защитился и перешел в ВУЗ, то всякий кандидат мечтает быть доктором, поэтому я мечтал быть доктором, я и стал доктором. А вот когда я работал профессором и заведующим кафедрой, тогда в университете был открыт институт социально-экономических исследований, я был директором этого института год или

два, если не больше, ну и он был такой местный, я в принципе поднял его, вывел на российский уровень, наши ученые вошли тогда в государственную программу. Но вот так на Ваш вопрос я ответил, единственное, кем я хотел быть, это кандидатом, когда работал на заводе, и профессором, когда работал в университете, а вот быть управляющим у меня даже мысли не было. Это тоже интересный вопрос, был Свиридов ректором, а в те времена была в банках неустойчивая ситуация, а я был директором школы менеджеров или уже школы бизнеса, и мы имели сбор хороший в сентябре около трех миллиардов в тех деньгах, они в Жилсоцбанке эти деньги в сентябре были собраны с обучающихся и лежали, ректор говорит: «Все кругом шатается, смотри, мы потеряем университетские деньги. Поэтому ты, если можно, попробуй где-нибудь в банк устроиться, чтобы самому деньги университетские охранять». Ну а здесь вот случай подвернулся, Толмачев Вячеслав Емельянович, генеральный директор Томсктрансгаза, встретил меня и сказал, что не может открыть филиал, уже три управляющих было, не получается, помоги мне, открой. Я согласился, помог ему, открыл, тут стали говорить, чтобы я книжку трудовую с университета забрал и передал ее в «Газпромбанк», для меня тогда это было как-то не очень интересно, я как-то критически относился к банковской деятельности. Я обещал, обещал, но эту трудовую книжку так и не забирал, не увольнялся с университета. Я, наверно, года два работал в банке, назначенный на должность без трудовой книжки, трудовая книжка была в университете, но а потом мне все больше и больше стала эта должность нравиться, опять же с точки зрения того, что здесь можно что-то внедрять, проводить новации и какой-то конечный результат ясен – есть прибыль, тебя сравнивают с другими подразделениями «Газпромбанка». Сейчас я получил звание «капитан Газпромбанковского бизнеса», такое у нас звание почетное есть, т.е. я самый, самый управляющий, у меня там скульптура капитана стоит. Сегодня являюсь академиком Международной академии наук высшей школы и технологической академии. Технологическая академия, там есть банковская секция, называется она новые банковские технологии, сама академия в своем составе содержит членов: космонавтов и тех, кто обеспечивает космос, я там был членкором, потом действительным членом этой академии, это тоже почетная академия, можно сказать, что это вторая докторская, сколько дают за конкретные результаты, за то, что я что-то в России сделал в области банковских технологий заметного и существенного. Потом мне присвоили звание заслуженный работник высшей школы, Ельцын подписал перед своим уходом в конце декабря. На сегодняшний день я получил все ученые степени, которые в России есть, все почетные звания, какие есть, сейчас я в вольном режиме работаю.

И: Вот Вы сказали, что есть такая поговорка: плох тот солдат, который не мечтает стать генералом, а что для Вас значит быть генералом?

В.А.: Сейчас для меня быть генералом – это иметь вот это звание «почетный капитан». У нас звездочек нету, но я управляющий, но не только

просто управляющий, но и оказывается признанный системой управляющей, звание капитана присуждается на основе тайного голосования, т.е. как ученую степень присуждают на основе тайного голосования, так и у нас присуждается степень капитана. Голосуют сами управляющие, т.е. коллеги, но если коллеги решили, что я передовой, то в принципе я генерал.

И: Вы знаете, есть такое понятие масштаб личности, т.е. личность должна соответствовать тому месту, которое занимает, как Вы оцениваете свой масштаб личности, могли бы Вы Федеральным банком руководить?

В.А.: Я думаю, что нет. В те годы, когда я получал практику, работая вот в этом банке, я возрастной ресурс уже выработал и о каком-то Федеральном банке или большей должности я не задумывался, меня устраивает то, что я имею и, наверно, то, что я академик, я профессор, я заведующий кафедрой, я директор школы бизнеса, думать о том, чтобы в банке еще какие-то должности занимать, мне не надо. Есть такое негласное правило среди директоров школ бизнеса, университетов всей планеты: директором школы бизнеса может быть специалист, который сам умеет зарабатывать прибыль. Вот я директором школы бизнеса работаю и буду признан как директор, пока я сам умею зарабатывать прибыль. Поэтому все-таки первичны ученые степени и школа бизнеса, и факультет, а банк – это то место, где я подтверждаю себя как ученый. Поэтому для подтверждения меня как ученого мне достаточно той должности, которую я имею, мне не надо Центробанка, тогда я не смогу работать профессором, отсюда я говорю: «Мне это не надо». Наш филиал в Сибири был первый и практически для «Газпромбанка», для Газпрома мы проложили сюда хорошую тропу. Мы открывали небольшие структурные подразделения во всех областных центрах, а затем на базе маленьких подразделений создавали филиалы, и сегодня такие же, как мы, мы помасштабней, работают филиалы в Омске, Барнауле, Новосибирске, сейчас открываем филиал в Красноярске, там наше подразделение структурное, в следующем году, наверно, откроем филиал в Кемерово, там наше структурное подразделение. Вообще у нас пятнадцать своих структурных подразделений, они разбросаны по Сибири, по Томской области.

И: Много.

В.А.: Много это когда система не справляется, а когда система справляется, то почему же много. Ну в банке здесь у нас работает недостаточно много, но вот заместитель у меня Новоселова кандидат наук, она докторскую написала, я ее читал, хорошая работа, сейчас я ее готовлю к защите. Миллер второй зам защитила в университете степень кандидата, ну так кандидатский минимум человек двадцать сдало, работают над диссертациями. Мы выпускаем сборник свой, ежегодник, это статьи работников в основном нашего банка.

И: Это же редкость, что в банке люди занимаются наукой?

В.А.: Я думаю, в России больше ни один банк не выпускает своего сборника, мы единственные.

И: А это помогает в вашей деятельности банковской?

В.А.: Это же не вычислишь. Я думаю, люди задумываются. Здесь есть система учета вклада каждого специалиста, она автоматизирована, можно в компьютер войти и напротив каждой фамилии можно узнать, что он предлагает на сегодня. Его предложения специальная комиссия изучает, принимает, а когда выплачиваются премии, то есть система оценки, которая учитывает, есть ли у него предложения или нет, если нет предложений, то премия или уменьшается, или не выплачивается, премия это 50% оклада.

И: То есть инновационные предложения?

В.А.: Да.

И: А эта практика во всех филиалах «Газпромбанка» принята?

В.А.: Только у нас, больше ни у кого нет.

И: То есть это помогает совершенствоваться?

В.А.: Опять же это сложно вычислить. Если я имею на тайном голосовании это звание «капитан банковского бизнеса», то, наверно, зря ведь коллеги не присудят. Считается, что у нас передовые технологии относительно других филиалов.

И: Давайте поговорим о ситуации открытия филиала «Газпромбанка», вот в какой степени открытие этого филиала зависело от Вас?

В.А.: Вот я пояснил уже, что был разговор у ректора, что надо иметь университету свой банк, и в это время мне предложил генеральный директор Трансгаза открыть филиал, я его открыл. В основу, когда открывался, взял специалистов с кафедры и лаборатории, вот Новоселова с кафедры, Селеннова по пластиковым картам, сегодня это самая большая пластиковая система, 30% пластиковых карт – это наши или 110–120 тысяч. Если учесть, что население 400 тысяч, из них активного населения 300 тысяч, а наших карточек 110–120, то получается каждый третий или второй имеет наши карточки. Пригласил я юристом Евстратова Юрия Ивановича, тоже кандидат наук с университета. И так мы открылись с нескольких человек, все больше и больше, и сегодня то, что есть.

И: Владимир Антонович, как Вы думаете, из чего исходил человек, когда предложил вашу кандидатуру?

В.А.: Я в университете марксизма-ленинизма читал лекции в свое время, и он там на факультете руководителей занимался. Как он говорит, что я ему приглянулся, видимо, генеральному директору.

И: Как Вы думаете, какие ваши качества оказались ценными?

В.А.: Я думаю это прагматичность и знания. Прагматичность это когда человек достаточно много знает, но предлагает и советует то, что сегодня можно принять, внедрить или работать на основе чего-то. Можно много знать и советовать что-то заоблачное, восхитительное, а можно много знать, но советовать то, что нужно сегодня. Он так сказал, что Вы самый прагматичный, я Вам предлагаю.

И: Вот Вы говорите, что преподавали в институте марксизма-ленинизма и в партии тоже были, да?

В.А.: Да.

И: Если оценить итоги работы вашей и в университете этом, и в период, когда Вы в партии состояли, итоги состояния в партии как-то повлияли на вашу дальнейшую деятельность?

В.А.: Во-первых, в партию тогда принимали тех, кто чем-то интересен и в чем-то достоин, где-то каким-то образом показал себя как специалист. Сегодняшнее представление о партии, что туда брали только карьеристов, ну были, наверно, среди нас и карьеристы, все были, но три рекомендации требовалось, чтобы быть членом партии, характеристики всевозможные, поэтому оказаться какому-то лодырю, разгильдяю в партии весьма сложно было. А что касается моей работы как члена партии, такого понятия не было работа члена партии, была работа в народном хозяйстве члена партии, я в университете марксизма-ленинизма преподавал тоже, что я и преподаю сейчас, это основы менеджмента, тогда это называлось основы управления, мы называли марксистско-ленинское управление. Я читал тогда лекции, и мы на практике внедряли системы соцсоревнования. Система соцсоревнования на сегодняшнем языке – это система признания людей, самоутверждение людей, моральное духовное поощрение, никто не должен быть забыт, и ничто не должно быть забыто. А как это сделать, чтобы каждый, кто трудится, был признан, получил какие-то звания, награды, как я вот имею почетные звания, но как сделать лесенку, чтобы каждый человек от первой благодарности мастера на участке до благодарности директора, как он может это сделать. Это специальная и сложная производственная система, я в этом работал, и с директорами семинары проводил и деловые игры, мы обсуждали, это же был производственный интерес, вопрос.

И: Давайте подробнее о банке еще поговорим, тяжело ли Вам далось решение создать филиал «Газпромбанка», т.е. фактически это же был период такой переходный, когда коммерческие структуры еще не существовали?

В.А.: Ну, на вопрос тяжело, я бы ответил не тяжело, потому что я до этого десять с лишним лет работал на предприятии, банк – это предприятие. Только если я работал на Сибмоторе, и там выпускали моторы, то здесь банк что делает, выпускает проценты для людей, вы нам дали деньги, а мы вам должны на эти деньги 10% или 7% заработать, вот наша задача. Поэтому как зарабатывать, там на заводе собираются моторы из металла, а здесь нам приходится эти деньги размещать где-то или в ценных бумагах, или в кредиты и так далее, но все равно это производство, все равно это тот же заводской конвейер. Создать-то не сложно было, сложно было в тех условиях работать, поскольку начиналась новая экономика и сложно было выдать кредит, чтобы он потом вернулся. Но нам везло, мы осторожно выдавали, потом база у нас была Трансгаз, он у нас свои ресурсы хранил, он выплачивал зарплаты через нас, т.е. мы жили на основе Трансгаза, но мы еще собирали те предприятия, которые вокруг. Особенно когда дефолт произошел, к нам много пришло клиентов, поскольку практически банки в Томске, кроме нашего, никто не работал, были проблемы. У нас проблем не было, и тогда клиенты к нам перешли, мы тогда себя зарекомендовали как очень надежный банк.

И: Когда Вы приняли решение возглавить филиал Газпромбанка, у Вас были предположения о будущем этого банка, сомнения, прогнозы какие-нибудь?

В.А.: Я был уверен, что получится, у меня не было никаких сомнений.

И: У вас интересный лозунг «Быть лидерами!»

В.А.: Да. Сейчас компания SAMSUNG у нас этот лозунг украла, и не заплатила нам ничего, но это наш лозунг в России.

И: Кто этот лозунг предложил?

В.А.: Да это в коллективе, у нас есть PR служба, и наверно есть тот человек, который сказал это слово впервые, но оно потом было просто принято. По городу висят же наши рекламные щиты, на каком-то щите мы этот слоган употребили, он нам приглянулся, пошел, а сейчас SAMSUNG взяла его у нас.

И: Только в Томске такой слоган?

В.А.: Только в Томске, больше в России нигде нет.

И: Я когда другие интервью проводила, рассказывали разные случаи про Вас. Например, Вы где-то стреляли и чуть ли не первый раз, и Вы попали точно в цель.

В.А.: Это мы были на базе отдыха, приезжали эксперты из Москвы по поводу кредитования Мыльджинского месторождения, и мы улетали на газовые промыслы, и там мы остались ночевать, у них такой охотничий поселок небольшой и нам предложили стрелять по мишеням из карабинов. Да я там лидировал, я набрал самое большое количество из всех, кто стрелял, а стреляло много людей специалистов. Я когда-то в школе ходил в стрелковый кружок и у меня был, по-моему, первый разряд по стрельбе, но это было очень давно.

И: Говорили, что и на гармонике первый были?

В.А.: Да, но как-то у меня, видимо, в семье это было заложено, что мы вообще в бедном поселке, но мы жили лучше всех остальных. Мы держали пчел, у нас всегда мед свой был, в то время как тогда ни конфет, ни сахара не достанешь, у нас своя корова была, отец работал, приносил сколько-то денег, мать вела хозяйство разумное, и я думаю, с самого детства мать в нас вселяла, что мы должны быть хорошими, что мы должны быть передовыми, мы и есть передовые. Поэтому стремление такое, уж если взялся, то надо быть лидером, это у меня, видимо, в крови.

И: Быть лидером, быть первым – это установка такая жизненная?

В.А.: Да.

И: То есть Вы не беретесь за те дела, в которых не сможете быть лидером?

В.А.: Наверно.

И: Можно ли сказать, что Вас проведение ведет какое-то или ангел-хранитель, верите ли Вы в это?

В.А.: Не знаю, мне во многих случаях везет, конечно, и я не могу понять, кто мне подсказывает верный путь или верный метод. Вот даже на базе отдыха мы собираемся, определяем какой-то день, и надо, чтобы в

этот день дождя не было. Я вместе со всеми выбираю то воскресенье за два, три месяца вперед, когда мы собираемся, ну вот я всегда угадываю, и часто мы уезжаем, а после нас гроза и дождь. Видимо, интуиция, видите, когда много времени провел в библиотеке, много прочитал, я думаю, больше меня в Томске есть тех, кто в хозсистемах работал, больше меня никто в библиотеках не сидел и не работал. Я в свое время увлекался и философией, прочитал много литературы, и психологией, много литературы просмотрел, ну в разных социально-этических, социально-психологических областях много прочитано, много было законспектировано. Сегодня мы читаем спецкурс «интуиция», она складывается в большинстве случаев на знаниях, но эти знания уже другого качества, т.е. нельзя сказать, на основе чего ты это сделал, а где-то каким-то образом аккумулируемые знания вас выталкивают на правильное решение.

И: То есть Вы это качество называете интуицией, не проведением, не судьбой?

В.А.: Я называю интуицией, но на основании достаточно большого объема знаний.

И: В гороскопы Вы верите?

В.А.: Я просто не занимаюсь этим, у меня нет времени, мне кажется это баловство, на пенсию уйду, буду заниматься.

И: Владимир Антонович, Вы сами себя считаете успешным человеком?

В.А.: Неуспешным я себя не считаю. Я считаю себя человеком, который взял все возможное из всех ситуаций, в которых я находился.

И: А что для Вас показатель успеха?

В.А.: Показатель успеха – это умение управлять организацией, которая лидирует на том рынке, на котором она работает. Я читаю лекции, мне интересно знать, что обо мне думают студенты, опрос проводят, раньше так делали, и выходит, что я по оценке студентов самый интересный лектор, мне интересно. Если говорить о банке, то я очень строго слежу за тем, по каким позициям в городе мы отстаем, по каким позициям мы лидируем. Там, где мы отстаем, организуешь работу. Почему я Вас задержал, потому что мы отстаем по одному банковскому продукту, по овердрафту. Было распоряжение, его должны были внедрить еще в июле месяце, я считал, раз есть распоряжение, то мы по нему и работаем. А потом выясняется, что мы толком не работаем, я вызвал спецслужбы разобраться, кто виноват, или это диверсант, или это лодырь. Если это диверсант, то мы будем его увольнять, если это лодырь, то мы будем его перевоспитывать, но мы отстали.

И: То есть уже не лидеры в чем-то?

В.А.: Нет, ну лидировать по всем направлениям бизнеса, я думаю, невозможно. Потому что работает огромное количество специалистов банков. В банках работают достаточно развитые специалисты, которые в большинстве случаев закончили тот же университет, в котором я же читал лекции, и полагать, что я буду всегда впереди по всем направлениям, это слишком смело.

И: Владимир Антонович, вот на успех влияют разные факторы: личные качества, везение, внешние факторы, профессионализм. Если взять вашу ситуацию, Вы уже пятнадцать лет руководите банком, некоторые люди начинали банковскую деятельность в то же время, но потерпели, может быть, неудачу, и сейчас никто не знает. Как Вы считаете, с чем связан ваш успех в этой сфере?

В.А.: Мой успех связан с Газпромом, я принадлежу мощнейшей системе планеты, являюсь структурным подразделением, я питаюсь энергетикой этой компании. Кроме этого, имидж компании имеет большое значение, и ресурсов мы имеем достаточно. Но я не растерялся, под возможности Газпрома я организовал, расставил людей, организовал работу, в основе Газпрома. А успеху я обязан в какой-то степени тем людям, с которыми я работаю, это как везде. Это в первую очередь те люди, с которыми я ушел с кафедры, потом мы взяли выпускников еще дополнительно на должности подразделений, ну и генерирующее начало в каких-то новациях в большинстве случаев от них исходит, собираемся, коллегиально обсуждаем. Сказать, что предложения или успех связан с тем, что я все время говорю, что надо делать, это не так. Все делали и работали вместе.

И: Многие, говоря, отмечали, что Вы хорошо ведете кадровую политику, как Вы людей отбираете, по каким качествам? Когда Вы основывали филиал, ведь ни у кого не было опыта работы в коммерческих структурах, что повлияло на ваш выбор?

В.А.: Прежде всего, качество диплома влияет, должен быть красным или около этого. Потом знания человека, его поведение в определенных ситуациях. Я формулу не могу Вам назвать, но та же интуиция, знание людей, знание ситуаций мне подсказывают, что надо пригласить этого человека.

И: То есть Вы опирались на собственное впечатление?

В.А.: Что касается специалистов, то да. Все, кто здесь работают, приняты по личному моему указанию. Конечно, рекомендации имеют значение большое, советы, но все равно я с каждым встречаюсь, гляжу в глаза и принимаю решение.

И: Владимир Антонович, а у Вас есть какие-нибудь специфические требования к сотрудникам?

В.А.: Прежде всего, он должен соответствовать уровню культуры университета, уметь одеться, речь должна быть нормальная, умение вести беседы с клиентами, все, что в ходит в понятие «культура университета».

И: Отдаете ли Вы предпочтение выпускникам определенных вузов?

В.А.: Мне сложно на ваш вопрос ответить, потому что мы в основном берем с Томского университета выпускников, но иногда бывают случаи, когда берем уже практиков, имеющих опыт, вот последнее время, если в первые годы мы брали только выпускников, то сейчас мы стали брать еще людей, нам некогда обучать, и мы берем специалистов из других банков.

И: Вам приходилось бывать в зарубежных командировках?

В.А.: Да, нас головной банк возил на стажировку в Швейцарию, в немецкие банки, я сам был на стажировке в американских банках.

И: Вы можете сказать, насколько персонал «Газпромбанка» соответствует мировым стандартам?

В.А.: Наше знакомство со специалистами западных банков не было настолько глубоким, чтобы мы могли встречаться с операционистами, инспекторами кредитными, чтобы вести какую-нибудь дискуссию и чтобы быть в каком-то контакте, чтобы понять, на каком уровне знаний они находятся. Нас приводили, показывали – вот кредитный отдел, вот операционный, ну люди работают, приветливы и учтивы, как и наши.

И: Владимир Антонович, ваша деятельность очень многопланова. Есть такая ролевая теория, когда человек в обществе может несколько ролей играть. Кто Вы в большей степени, профессор, банкир, менеджер, мудрый человек?

В.А.: Я профессор в самом хорошем смысле этого слова, профессор кафедры СМиП, заведующий кафедрой СМиП. Для меня это внутренний престиж, но не банкир.

И: Вам придется очень много времени уделять банку, а что Вас привлекает в вузе?

В.А.: В вузе меня привлекает то, что я могу выступить перед аудиторией и рассказать о том, как я что-то делал в банке.

И: То есть теорию с практикой совместить, да?

В.А.: Да.

И: Вы управляете филиалом банка и Высшей школой бизнеса, а есть ли принципиальные отличия между этими сферами управления?

В.А.: Я когда работал на заводе, у нас было 20 цехов, и директор управлял всеми цехами. Для меня ВШБ – это цех.

И: То есть все одним принципам подчиняется. А чего бы Вам не хватало, если бы Вы ушли из вуза?

В.А.: Наверно, скучно было бы.

И: Если просто в банке работать, это было бы скучно?

В.А.: Да. Просто я стал бы другим тогда, а университет обязывает и внутреннюю культуру формировать, и поддерживать, и свое место в обществе держать на уровне университета и профессора, а если я просто банкир, я могу себя посвободней вести. Я думаю, я был бы другим, я бы ездил по ресторанам, я бы участвовал в каких-то товарищеских собраниях, где богатые собираются.

И: А у Вас свободное время бывает?

В.А.: Я его использую в университете, если оно у меня есть, я еду в университет, занимаюсь чем-то интересным.

И: Все равно это очень тесно с работой связано, да?

В.А.: Видите, поскольку я сегодня достаточно имею и в банке, и в университете, то я стал задумываться, и мне понравилось такое выражение «Когда вы профессионал, то работа становится разновидностью цивилизованного досуга», вот, наверно, я нахожусь на уровне, когда работа для меня – это разновидность цивилизованного досуга. То есть управляя коллективом, я не допускаю ситуации, когда будет напряжение, когда что-то го-

реть будет или случится что-то такое, что придется напрягаться, я веду процесс так, что никаких стрессов и напряжений не будет, поэтому для меня это досуг, да и все. Банк работает, я слежу за каждым отделом, я, когда надо, контролирую каждого работника, ну как контролирую, я не кричу, я никогда не повышаю голоса, но я спрашиваю: «Как у тебя получается, что у тебя получается? Что ты остановился, что у тебя случилось?», и человек, как правило, рассказывает, выправили ситуацию и дальше пошли.

И: Вот Вы говорите, что у Вас работа совпадает с вашим досугом, а как бы Вы могли назвать дело своей жизни, т.е. дело с большой буквы?

В.А.: Служить России.

И: А что Вы под этим подразумеваете?

В.А.: Служить России – значит давать какой-то продукт для России и студентов выпускать, и аспирантов, и прибыль. У меня план по прибыли 200 миллионов, вот я 200 миллионов даю России, большие деньги. Для университета 60 миллионов школа бизнеса приносит, это тоже большие деньги. Преподаватели в университете сегодня в школе бизнеса зарабатывают примерно ползарплаты той, которую им платит государство, поэтому каждый, кто работает с нами, он еще и материально обеспечен. В банке у меня каждый мужчина имеет машину.

И: Что повлияло на ваше решение открыть ВШБ?

В.А.: Поскольку я был связан с производством и в университете марксизма-ленинизма читал лекции по менеджменту, то это все стихийно выросло, так сказать, была партийная система дом партпроса, университет марксизма-ленинизма, где был экономический или факультет управления, потом это все разрушилось, пришла новая экономика, знания нужны, поэтому предприятия стали обращаться: «Давайте что-нибудь сделаем». Сначала мы открыли школу менеджеров, и в этой школе менеджеров был первый факультет «высшего управленческого персонала». Это руководители предприятий, они работали по программе кандидатского минимума, подготовки диссертаций, а потом мы для среднего звена стали программы разрабатывать трехмесячные и как бы проучили всех. Потом сам персонал предприятия обратился с просьбой, что надо эту подготовку превратить в существенную, когда они заканчивали школу менеджеров, они получали сертификат, что они закончили, но уровня образования это не меняло, поэтому вышли с предложением сделать это факультетом, и тогда появилась на матричной основе эта идея школы бизнеса. Мы создаем факультет на основе учебных программ университета и на основе преподавателей университета, преподавателям оплачиваем дополнительно за то, что они занимаются со взрослыми. Вот так, сначала факультет менеджмента, а потом больше и бухучет, и банки, и международные отношения, и маркетинг, и налоги, и т.д. Сегодня я даже не знаю, сколько там этих специальностей, т.е. школа бизнеса развивалась на основе потребностей практиков.

И: Давайте еще немножко про бизнес поговорим, про менеджмент, в одном из интервью Вы сказали такой принцип менеджмента «У денег нет

друзей», вот, на ваш взгляд, этот принцип он имеет глобальное применение или только в сфере банковской деятельности?

В.А.: Это банковское определение, оно связано с тем, что банк работает с деньгами. Деньги людям всегда нужны. У тех, кто работает в банке, много знакомых и друзей, знакомые, как правило, просят: «Дайте денег, мы вам потом отдадим». Я обычно отвечаю: «Да, ты мой друг, знакомый, но у денег друзей не бывает, поэтому давай залог, давай свою кредитную историю, давай свою бизнес-историю», а то, что друг, ну мы можем побыстрее обслужить. То есть деньги нельзя выдавать на основе доверия, вот в чем беда. Если бы люди были весьма ответственные за выданные деньги, они всегда бы обеспечивали возврат, тогда можно было бы и друзьям выдавать деньги.

И: Как Вы думаете, есть ли место человеческим отношениям в бизнесе?

В.А.: Человеческие отношения, прежде всего, должны быть в бизнесе, если их не будет, то бизнес превратится в какую-то звериную систему, друг у друга люди начнут что-то воровать, отрывать, не возвращать и так далее. Как раз задача цивилизованного бизнеса, чтобы тем, кто занимается в бизнесе, внедрить в их практику человеческие, товарищеские отношения. Да, мы товарищи, я тебе дам, но ты давай залог, и ты не обижайся, и тогда никогда не надо будет стрелять или заниматься какими-то звериными методами. Поэтому этот вопрос наиболее существенен в бизнесе.

И: Владимир Антонович, вот Вам часто приходится встречаться с другими бизнесменами, как бы Вы описали типичного бизнесмена, какими чертами он обладает, как себя ведет?

В.А.: Было время, когда в бизнесмены попадали все, кому понравилось, потом они обанкротились, кого-то застрелили, кто-то сам разорился, ушел. Сегодня остались бизнесмены, как правило, имеющие хорошее образование. Сегодня наше русское образование дополняется западным образованием, западных университетов в частности. Мы сегодня хотим открыть в университете факультет, если нам повезет, мы этим занимаемся. Люди целеустремленные, люди, изучающие рынок, люди с каким-то чувством спокойствия на душе, всегда с чувством ответственности за то, что они делают. Потому что в бизнесе, как на велосипеде, всегда нужно крутить педалями, как только перестал крутить, так упал. Ну а быть коммуникабельными, гуманными их обязывает само отношение в их среде, т.е. если они в чем-то жестки, не гуманны, то они теряют партнеров по бизнесу, они теряют потребителей их продукции и так далее. Сам бизнес заставляет людей иметь определенный уровень культуры. Вот те бизнесмены, которые работают с нами, они все на приличном уровне развития и культуры. Разумеется, те, кто имеют много ресурсов, они имеют более возвышенные потребности, но это закон возвышения потребностей, они не ездят на «Жигулях», они покупают «Мерседесы», они строят квартиры приличные, они часто летают отдыхать на юг, и это считается нормальным. Они зарабатывают деньги, поэтому осуждать их за это нельзя. Я сам имею в городе квартиру, я сам имею загородный дом, у меня две машины, практически

база отдыха на Оби, это тоже в какой-то степени я управляющий, поэтому в любое время могу туда выехать, но я заработал.

И: Как Вы думаете, Вы бы могли за рубежом сделать подобную карьеру?

В.А.: Я не знаю их хозяйственной практики, я не руководил западными предприятиями, я не работал на западном предприятии, я не знаю, что им надо, поэтому, может быть, я и не смог бы этого сделать, я не знаю, чего им надо. Но если бы я у них работал, так же как здесь я работал, если бы я знал всю их хозяйственную практику так, как я здесь знаю, я думаю что да. Есть же университеты, при каждом хорошем университете есть школа бизнеса, и при Томском университете есть школа бизнеса, и как правило, руководят этими школами те, кто сами зарабатывают, по формуле я подхожу.

И: Кем Вы в большей степени себя ощущаете: русским, латышом, космополитом?

В.А.: Я считаю вообще этнический латыш по определению Латвии, этнический – это тот, кто когда-то давно выехал. Мой дед давно выехал из Латвии, и я с Латвией давно порвал какие-либо отношения. У меня в Латвии никаких хозяйственных связей нет, ничего. Дочь там случайно оказалась, живет. Латышский сын сибирского народа, я бы так сказал. Все равно я другой национальности и никуда не денешься, но я сын сибирского народа.

И: Владимир Антонович, вот Вы возглавляете три структуры, они случайно не конкурируют за Вас? Как Вам удастся все совмещать?

В.А.: Вот я Вам привел пример, что когда работал на заводе, у директора было двадцать цехов, в каждом цехе по 300–400 рабочих. У меня кафедр 15 человек, школа бизнеса, там управленческого персонала около 100, и банк, где 200 человек, ну что это, разве это масштабно.

И: Просто цеха разные?

В.А.: Конечно, ну какому-то цеху я уделяю больше внимания, какому-то меньше.

И: То есть периодически то одному больше, то другому?

В.А.: Я стараюсь как-то равномерно, у меня на кафедре консультации в среду каждую неделю, во вторник явочный день, когда заседание кафедры проводится, есть лекции, которые я читаю по расписанию, как и все преподаватели, есть дипломники, которыми я руковожу, есть аспиранты, я член совета по защите, я зам председателя научного совета по защите диссертаций. Есть заместители, заместители в мое отсутствие работают.

И: В целом, Владимир Антонович, Вам приносит удовлетворение ваша сегодняшняя деятельность?

В.А.: Я уже пенсионно обеспеченный человек, и если бы это не приносило удовлетворение, то мне никакой нужды нет работать.

И: Хотелось бы еще стремиться к чему-то, достичь чего-то?

В.А.: Я Вам пояснил, что я себя считаю профессором, но кафедра системного менеджмента, значит, я должен знать хорошо практику, я эту практику имею, работая непосредственно в банке. В вузе, кроме профессо-

ра, никакой должности нет, кроме этого, я заведу кафедру, кроме этого, я член совета, можно сказать, в российском мире больше ничего нет. А как раньше Вы меня спрашивали, хотели бы Вы уходить куда-то дальше крупным банкиром, я ответил, я профессор. Слово «профессор» впитывает в себя, что ты предан этому званию.

И: Просто некоторые профессора, бизнесмены идут в политику, там себя как-то реализовывают, как это Вам?

В.А.: Это ведь интерес каждого, в трех цехах у меня много вопросов, и брать четвертый цех – политику... Я уже не молодой, а потом зачем? Пусть этим занимаются те люди, которые знают, что такое политика, или имеют практику, а я хозяйственник, производственник. Зачем мне политика, что я там делать начну, еще разругаюсь с кем-нибудь, подерусь, там же дерутся.

И: Я так поняла, что Вы совсем не конфликтный человек?

В.А.: Надо уметь работать.

Обратившись к моим публикациям начала 2000-х гг., времени организации и осуществления проекта КАПИТАН, я не нашел ничего, относящегося к микроуровню, индивиду, кроме Администрированиягода. Поворот в сторону домашнего хозяйства наступит через несколько лет. Поэтому, говоря сегодняшним языком, в проекте рассматривается в основном профессиональный компонент, хотя в Сказаниях есть и элементы остальных. Следовательно, теоретически можно реконструировать все компоненты индивидуальности Героя, хотя при отборе сказителей семья практически не рассматривалась. Сожалею, что в ходе организации проекта я не настоял на проведении интервью с матерью Героя, Элеонорой Адамовной, которой было тогда 89 лет.

По сути Владимир Антонович был руководителем, организатором во многих сферах, основной инструмент которого – коллектив, который он создает под конкретный проект, и чем более серьезный проект, тем более мощно-профессиональный коллектив создается. Можно выделить несколько образований-коллективов:

А. Протоколлектив, семья – домохозяйство родителей Антон Иванович и Элеонора Адамовна, в которой появился Герой. Он своими действиями развивал его, создавая основу клана.

Б. Семья – домохозяйство Героя. Жена, Луиза Даниловна – «Мать моих детей» и две дочки. Нет наследника.

В. Отдел труда и зарплаты Сибэлектромотора.

Первые три коллектива находятся за пределами рассуждений.

Г. Кафедра организации и планирования промышленных предприятий экономического факультета ТГУ (ОиППП). Доцент, профессор, заведующий, который выбирался кафедрой, состав которой определялся заведующим. Кафедра постепенно дрейфовала в сторону экономики труда, специ-

альности заведующего, хотя называлась в дальнейшем кафедрой системного менеджмента.

Д. Высшая школа бизнеса ТГУ. Директор (без факультета). Создал с нуля в условиях дефицита соответствующих кадров. ВШБ на правах факультета, но директор назначался. После достижения ВШБ зрелости она стала мощным полюсом экономического «института», комплекса, основой которого было платное образование, которое реально осуществляла активная часть ЭФ в трёх формах (дневная, вечерняя, заочная). На ЭФ платные студенты, «второе высшее», договорные группы и т.д., на ВШБ факультеты: экономики и финансов, банковского дела, целевых программ. Мощная адсорбция платежеспособного спроса на экономическое, прежде всего финансовое образование. Но, к сожалению, для ВШБ почти с «детства» у неё появился мощный конкурент, забиравший основную энергию и время героя, – «Газпромбанк» ТФ. Поэтому, достигнув количественных результатов (несколько тысяч студентов), она не перешла на следующий качественный уровень, хотя такая возможность была: хорошие преподаватели, образовательные менеджеры, издательская база, научно-практические журналы, аспирантура-докторантура, диссовет. Поэтому, когда спрос упал (по разным причинам), в том числе централизации финансовых ресурсов в стране, ВШБ (факультет коммерческого образования) угасла.

Е. Комплекс ЭФ–ВШБ–диссовет (кадры в основном пересекались), руководитель, триумвир может быть триумвир, если учитывать председателя диссертационного совета. Комплекс оболочечно-неявного вида, судя по стабильности руководства, неявность была эффективной.

Ж. Томский филиал «Газпромбанка». Первый коллектив, который был создан с нуля, «из головы», под конкретную коммерческую цель при поддержке Газпрома. Но филиал был создан профессором, в нем были пережитки вуза – направление сотрудников в аспирантуру, издание сборника статей. Так как в то время специалистов коммерческих банков не было в принципе, в Томске, тем более, они выращивались в банке. Исключения, известные мне, – позиция главного бухгалтера, м.б. безопасника. Особенность: назначение директора филиала головным офисом (Москва) на определенный срок.

Время расцвета ВШБ – недолгое время децентрализованных финансов, в том числе и в высшей школе, у каждого факультета был свой бюджет, который делился на 3 части: для ТГУ, ВШБ и факультета. В рамках остатка средств факультет мог проводить некоторые особенности учебной политики, к примеру – установить «свою» плату за обучение в достаточно небольших размерах, что практиковал ФБД. В целом в ВШБ не было штатных преподавателей, поэтому их оплата труда была выше, чем на экономическом факультете. В основном преподаватели ТГУ, специальные финансово-учетные дисциплины – кафедра финансов и учета, а также сотрудники других вузов Томской банковской школы, работники финансово-кредитной сферы. У административного персонала ВШБ бы-

ли годовые контракты, что имело определенные минусы. До некоторого момента в ВШБ был свой главный бухгалтер, потом эта функция перешла к главбуху ТГУ.

О физической книге: на первой странице обложки – репродукция картины томского художника Александра Кнехта «Университетские ворота». Мне нравится его живопись, картина была у меня до написания книги. Герой похож, неслучайная случайность.

Список источников

1. Латышский сын сибирского народа, или Сказания о Владимире Гаге : книга интервью / сост. А.А. Земцов, С.В. Негруль. Томск : Издательский Дом ТГУ, 2015. 580 с.