

«Вышли ли мы из делопроизводственной шинели?»

Интервью с М.В. Лариным

***Здравствуйте, уважаемый Михаил Васильевич! 20 ноября 2024 г. кафедра АСДОУ, заведующим которой Вы являетесь, проводит конференцию по теме «Формирование отечественной научной школы документоведения: имена и идеи». Учитывая тематику этой конференции, хотелось бы задать Вам несколько вопросов. Скажите, как родилась идея этой конференции?***

Эта конференция проходит в рамках выполнения кафедрой проекта «Формирование отечественной научной школы документоведения: имена и идеи». Я думаю, что это начало большой работы, связанной с воссозданием объективной истории отечественной научной школы документоведения, вспомнить тех ученых, которые формировали и которые составляют славу отечественной научной школы документоведения. Нужно это, во-первых, для того, чтобы их имена не ушли в забвение. Во-вторых, чтобы современное поколение бакалавров, магистрантов, аспирантов знало корни, истоки нашей научной дисциплины и понимало, что развитие науки опирается на твердый фундамент предшествующих научных исследований, на опыт и на достижения прошлого. Конкретная идея научного проекта родилась в рамках нашей кафедры благодаря тому, что преподаватели проявили инициативу и высокую активность в организации этой работы; в результате мы видим, что вокруг кафедры начинает складываться научная школа, формируется круг студентов, преподавателей, которые вместе с нами хотят дать именам, идеям ученых- документоведов, их истории новую жизнь.

***Скажите, а кто из ваших учителей и коллег повлиял на ваше становление как ученого и как человека?***

Мой путь в науку был не простым. Я начинал свои первые студенческие научные исследования под руководством доцента Татьяны Петровны Коржихиной, которая преподавала историю советских госучреждений. Т.П. Коржихина была талантливым преподавателем своего предмета, крупным ученым и обаятельным человеком. Ее обожали все студенты, и я в том числе. Татьяна Петровна стала моим первым научным наставником, привила мне навыки научного исследования, обучила методике научной работы. Татьяна Петровна Коржихина была и остается для меня учителем, который ввел меня в науку, с которой я подготовил мою дипломную работу, касающуюся становления и развития производственных объединений СССР как новой

формы управления. К сожалению, на титуле этой дипломной работы в качестве научного руководителя стоит имя другого человека, потому что в тот период, когда шла непосредственно подготовка к защите, кафедру основ государственного управления, по которой я готовил дипломную работу, разделили на две кафедры. Историки государственных учреждений образовали отдельную кафедру, которая вернулась на факультет архивного дела, а я был вынужден сменить научного руководителя. Тем не менее, роль Татьяны Петровны в моей биографии переоценить просто невозможно, потому что после окончания вуза именно она рекомендовала меня для обучения в аспирантуре. С ее легкой руки и начался мой научный путь.

Безусловно, в качестве учителя нужно вспомнить Татьяну Вячеславовну Кузнецову, которая была моим научным руководителем по вопросам, связанным с документоведением и делопроизводством. Она стала одним из руководителей моей кандидатской диссертации. С Татьяной Вячеславовной я познакомился еще также на первом курсе. Уже со второго курса я работал под ее руководством в научно-исследовательском секторе Московского государственного историко-архивного института (МГИАИ), который выполнял заказы сторонних организаций по организационному проектированию систем управления и делопроизводства. Я поначалу был приглашен для выполнения технических работ в одном из проектов научно-исследовательского сектора, а потом уже стал постоянным членом коллектива разработчиков под ее руководством, постепенно приобретая навыки практической работы в сфере делопроизводства. Логично, что Татьяна Вячеславовна стала руководителем моей кандидатской диссертации по специальности «Документалистика, документоведение, архивоведение», Я у нее был первым аспирантом, и это был первый ее опыт практической работы по подготовке научных кадров. Надо отметить, что я писал диссертацию с двумя научными руководителями. Первым научным руководителем являлся тогдашний ректор института Сергей Ильич Мурашов, доктор наук, профессор, историк КПСС, который в принципе руководил нами обоими. В ходе подготовки диссертации я освоил методы научной работы, навыки работы в архиве, умение работать с книгой, с источниками. Благодаря Татьяне Вячеславовне Кузнецовой, я в срок подготовил кандидатскую диссертацию и защитил ее в диссертационном совете МГИАИ.

Не могу не упомянуть Валерия Сергеевича Мингалеву, который был деканом факультета государственного делопроизводства и с которым мы вместе трудились как друзья и коллеги много лет. Этот человек принес оргпроектное мышление в нашу деятельность и в нашу работу, и наряду с традиционным историческим, источниковедческим подходом он внес свою

лепту в становление меня как специалиста, научив методике организационного проектирования. Валерий Сергеевич дал мне путевку в преподавательскую деятельность, поскольку он пригласил меня читать курс «Организационное проектирование» и поделился своей нагрузкой. С 1977 г. я занимался организационным проектированием, преподавал его, полюбил этот предмет, его знание помогло мне в решении многих задач.

Не могу не вспомнить Юрия Степановича Борисова, доктора наук, профессора, который был одно время проректором в нашем институте и был заведующим сектором в Институте истории АН СССР. Это человек, который заставил меня смотреть на проблемы, которыми мы занимаемся, более широко, фундаментально, междисциплинарно.

Когда мы с ним познакомились и начали совместную работу, он предложил мне свою помощь в подготовке докторской диссертации. Благодаря его школе я пришел к мысли, что наш предмет занимает определенное место в обществе, в общественной жизни, в социуме. И нельзя заниматься узкопрофессиональными вопросами документа без изучения его связей с окружающим миром. Тогда в СССР началось движение за культуру управления, культуру производства, и в этом смысле мы как раз и сотрудничали. Ю.С. Борисов был крупным историком, он запомнился мне достаточно широким пониманием нашего предмета и приучил к более масштабному историческому мышлению.

Конечно, можно назвать еще многих преподавателей, профессоров МГИАИ, которые сыграли определенную роль в моем развитии. Я надеюсь подготовить воспоминания о своем жизненном пути и в них отдать должное всем, кто оставил след в моей памяти.

*Да, спасибо. Очень неочевидные личности, как мне показалось. Изучая весьма обширный список Ваших трудов, я заметил, что Вы периодически обращаетесь к вопросу об актуальных проблемах документоведения, в разные годы акцентируя внимание на тех или иных аспектах, актуальность которых была вызвана требованием времени. Иногда это общетеоретическая проблематика: очертить контуры дисциплины, исследовать ее взаимосвязи с другими научными и учебными дисциплинами, в рамках традиционного понимания документоведения, развивать дисциплину в глубину. Иногда вопросы, что называется, «на злобу дня»: вести поиск современных решений для обеспечения функционирования электронного правительства, открытого правительства, СМЭВ; необходимость документоведения рассматривать не только организационно-распорядительную, но и другую документацию,*

*обеспечивающую жизнедеятельность общества, отхода от использования информационных технологий лишь как альтернативы аналоговым методам обработки управленческой документации и др. Как вы оцениваете развитие актуальных проблем и задач документоведения в постсоветский период, непосредственно участвуя в становлении государственной политики в сфере работы с документами?*

Очень сложный вопрос. Все дело в том, что в постсоветский период мы были вынуждены провести переоценку всего того теоретического и методического наследия, которое было создано в советский период.

В советский период мы прошли трудный путь от регулирования работы с организационно-распределительными документами в делопроизводстве до документационного обеспечения управления и до унифицированных систем, которые уже обеспечивали работу не только с узким кругом ОРД. Документационное обеспечение управления мы понимали, как систему организации работы со всей управленческой документацией, которая циркулирует в аппарате управления. Взамен ЕГСД была подготовлена «Государственная система документационного обеспечения управления». Однако при смене государственности эти достижения сохранить не удалось. В Российской Федерации в нормативных актах вернулись к понятию «делопроизводство». Это был серьезный откат назад, и очень много нужно было сделать для того, чтобы вернуть, на первом этапе, хотя бы какие-то основные достижения советского документоведения, а потом уже их развивать в соответствии с требованиями времени.

Трудно сказать о развитии документоведения как научной дисциплины в тот период, поскольку мы вынуждены в основном разрабатывать разного рода нормативные документы для того, чтобы людям было с чем работать. От ГСДОУ мы вернулись к разработке инструкции по делопроизводству. Поэтому сначала надо было понять, где мы находимся, на каком этапе развития научного обеспечения работы с документами. Оценить эту работу, наметить программу и уже постепенно пытаться решать вопросы по мере их созревания. Я вам честно скажу, что ВНИИДАД, который я возглавил как директор летом 1993 года, был в тяжелом кадровом и финансовом состоянии. И отношение к науке было, собственно говоря, не очень позитивное. Финансирование было совсем нищенским. В этих условиях, конечно же, необходимо было просто-напросто возрождать документоведческую науку.

На первых порах нужно было просто сохранить научный коллектив, выявить костяк ученых, которые могут работать на документоведческом направлении и попытаться сформулировать задачи, которые можно и нужно в этих условиях решать. И здесь я хочу отметить роль двух наших ученых,

которые мне помогали. Это Анжелика Николаевна Сокова и Вячеслав Дмитриевич Банасюкевич, которые остались на работе во ВНИИДАД, стали центром притяжения, вокруг которого дальше начала формироваться научная элита, научные сотрудники, молодежь.

А.Н. Сокова сформулировала актуальные задачи развития документоведения на ближайший период в 1990-е годы. Они, конечно, были слишком оптимистичны и трудновыполнимы в тех условиях, но все равно мы постепенно взяли ситуацию в руки. Мы вынуждены были откликаться на требования времени, заказы правительства, заказы Росархива. Мы их, естественно, одновременно решая и научные задачи. В этот период очень важным было сотрудничество ВНИИДАД с администрацией президента. Задачи, которые исходили от администрации президента, активизировали научные исследования и оставили след и в науке. В 1990-е гг. и до начала 2000-х гг., безусловно, администрация президента играла очень важную роль. Она нас поддерживала, а мы, в ответ, помогали в становлении работы с документами в аппарате администрации.

Процесс становления государственной политики в сфере работы с документами очень полно представлен в обзоре НИР ВНИИДАД к 50-летию института. Конечно, мы понимали прекрасно, что без государственной политики очень трудно развиваться в нужную сторону. В обзоре этому посвящено немало страниц.

*В недавней публикации в журнале «Отечественные архивы» Вы пишете, что в последнее десятилетие прежняя парадигма документоведения перестала питать практику новыми теоретическими идеями и прикладными разработками. Вы заявляете, что необходимо модернизировать текущую парадигму документоведения с учетом довлеющего влияния ИТ – трансформировать документоведение в современную цифровую науку. А кроме этого, ввести еще одну грань в документоведении – социальную, что позволит рассматривать документ не просто как информацию на носителе, но как документ, функционирующий в рамках взаимодействия субъектов, осознающих цель своей деятельности и ее последствия. На текущий момент, какие вы видите перспективы развития документоведения?*

Я считаю, что наступил момент истины. Документоведение в условиях всеобщей цифровизации, перехода к цифровым методам управления, должно вписаться в современную действительность. Я абсолютно убежден, что мы сможем это сделать только тогда, когда воспримем переход к «цифре» как методологию развития нашей научной дисциплины под названием

«документоведение». Если мы по-прежнему будем говорить, о том, что наша задача – это оформление документов, создание правил их регистрации, формирование номенклатуры дел и т.д. и т.п., то мы с таким подходом не выдержим конкуренции со стороны IT-специалистов, которые гораздо быстрее, гораздо оперативнее реагируют на все вызовы времени. И когда я говорю о смене парадигмы, в качестве аргумента привожу факт, что практика фактически воспроизводит сегодня те формы и методы работы, которые у нас уже сложились за десятилетия работы с документами. И я призываю понимать, что новая техника, новые технологии позволяют пройти дальше, они позволяют работать иначе. Мы можем использовать их преимущества более качественно и эффективно, однако применяем современные технологии к устоявшемуся порядку работы с документами.

Реально получается так, что мы от внедрения современных информационных технологий и современной техники адекватного затратам эффекта не получаем. Оно не сказывается на реальных результатах работы аппарата управления, на сокращении объема документооборота, в переходе на электронные документы, на электронный документооборот. Я считаю, что эта новая методология должна изменить ситуацию кардинально.

Управление электронными документами предполагает более активное применение новых форм и методов работы с документами, основанных на том, что мы умеем их идентифицировать, умеем ими управлять. У нас есть инструменты, которые позволяют сделать это эффективнее, используя основы информационного менеджмента в системах управления документами и информацией. Президент страны обозначил задачу строительства экономики данных. Данным будет уделяться все большее значение. А готовы мы к этим изменениям? Как мы изучаем соотношение «документ» и «данные»? Есть ли у нас понимание того, как из документов можно извлечь данные с помощью информационных технологий? К сожалению, в современном документоведении недостает научных исследований вопросов сокращения документооборота, закономерностей документообразования. Некоторые ученые и специалисты годами занимаются формулировками понятий «документ», «архивный документ», «электронный документ», «электронный архивный документ», как будто от этого зависит решение неотложных задач в сфере применения электронных документов.

Что касается социального аспекта. Мы подразумеваем, что человек является главным действующим лицом в любой системе, связанной с обработкой документов. Он и создатель, он и потребитель, он и пользователь, и организатор работы с документами. Но мне кажется, при этом не учитываем существенной детали, социального смысла, антропологического подхода.

Документ – это продукт социальный, рукотворный. Он не должен быть отчужденной бумажкой, которую мы оформляем и работаем с ней по инструкции по делопроизводству. Вся наша политика сводится к тому, что, работа с документами у нас сформулирована в инструкции по делопроизводству. Она как-то сама по себе. А управление, например, министерством, ведомством оно само по себе. Ни в одном положении министерства или ведомства мы не найдем функции управления документами. Это значит, что те, кто составляет эти документы, они не вкладывают в понятие документа смысла социального. В данном случае обеспечения тех управленческих функций, которыми они занимаются.

Каждый документ – это элемент нашей жизни. Есть абсолютная уверенность, что наше представление о том, что социальная значимость документов в дальнейшем будет только возрастать. И я думаю, что в это одно из самых перспективных направлений исследований в сфере документоведения.

Я не могу не сказать о таком термине, как – «атомизация» документа. Электронный (цифровой) документ нам формирует состоящую из отдельных элементов среду, которую можно использовать в качестве данных. И вот здесь вот я тоже вижу одно из научных направлений, в которых мы пока слабо развиваем документоведение. А как происходит это превращение? Какова роль человека в этой ситуации? Где он тут участвует? Какие процедуры надо применить, чтобы извлечь из документа данные и не потерять его смысл и возможность использования?

Тот вопрос, который я ставил о выходе из «делопроизводственной шинели» более десяти лет тому назад, он актуален и сегодня. Мы должны скинуть с себя эту форменную одежду и выглядеть современно.

Главное, не остаться на обочине. Модернизация техническая, технологическая, внедренческая не может пройти мимо нас. Есть соответствующие директивы правительства о совершенствовании государственного управления, и там четко сформулировано, что мы к тридцатому году должны перейти полностью на электронный документооборот, мы должны хранить документы в централизованных электронных хранилищах. К решению этой задачи надо быть готовыми уже сегодня!

Есть универсальный закон превращения количества в качество. Мы сейчас накопили огромное количество техники и технологий. Мы применяем эту технику в работе конкретно. И накопили уже огромное количество электронных документов. Может быть не только «рожденных цифровыми». Но тем не менее, в электронном виде. Кстати, тоже проблема. «Электронные

документы» и «документы в электронном виде» – то ли это самое или нет. В любом случае эта привычка или умение владеть информационными технологиями рано или поздно заставит нас признать, что нельзя по-прежнему работать с документами, обладая этим огромным техническим потенциалом.

*За время Вашей научной деятельности, Вам удалось решить ряд актуальных задач документоведения: обосновать «управление документами» как перспективное направление научных исследований и практической деятельности, выявить различия понятий «делопроизводство», «ДОУ», «управление документами», обобщить первые исследования и обозначить специфику электронных документов и СЭД, внедрить в документоведение методологию информационного менеджмента. А как Вы оцените Ваш вклад в развитие документоведения как науки? Какими достижениями за время Вашей трудовой деятельности Вы гордитесь?*

Здесь очень трудно однозначно говорить. Не всегда мы занимаемся тем, чем хочется. Мы иногда решаем актуальные задачи, которые ставит время. Я все-таки долгое время был руководителем ВНИИДАД, поэтому задания от вышестоящих органов безусловно мы воспринимали как руководство к действию. А поскольку это научная работа, то приходилось, естественно, разбираться в самых разных вопросах, которые сопровождали реализацию этих проектов.

Что я считаю своим вкладом? Во-первых, я считаю своим вкладом то, что, приняв ВНИИДАД в 1993-м г., практически уже прекратившим свою активную научную длительность, я в конце 2016-го года оставил этот институт во вполне рабочем состоянии. И могу сказать, что за время моего руководства ВНИИДАД выполнил научных исследований примерно в 3 раза больше, чем ВНИИДАД за весь предшествующий период. Мы работали более интенсивно и плодотворно, и я считаю, что в этом есть и моя заслуга.

Во-вторых, у нас был очень дружный коллектив, который состоял из единомышленников и который развивался в позитивном направлении, как позволяло там финансирование, как складывались обстоятельства. Мы старались сохранить и использовать в общих целях потенциал каждого научного сотрудника. Поэтому сохранение и развитие ВНИИДАД я считаю, конечно, своим достижением.

А что касается собственно научной работы. Мои научные интересы, конечно же, были разнообразны: это и документоведение, и управление документами, и информационный менеджмент. Особо в качестве объекта исследований следует назвать электронные документы. Этим вопросам я уже

практически полностью посвятил все годы зрелой научной работы. Безусловно, достижением надо назвать то, что, несмотря на интенсивную административную нагрузку, защитил докторскую диссертацию. Мне лестно, что уважаемый мной С.О. Шмидт назвал мою работу диссертацией 21 века. Это тоже очень важно, потому что эта работа, связана с управлением документами и внедрением этого понятия в нашу жизнь, в нашу науку, в наш обиход.

Я горжусь тем, что я стал практически первым исследовать в научном плане проблемы электронных документов в нашей стране. В 1999 г., во ВНИИДАД удалось собрать уникальный коллектив специалистов, которые на тот момент были готовы возложить на алтарь науки все свои знания в области электронных документов и подготовить солидный анализ документоведческих и архивоведческих проблем электронных документов. Больше того, был разработан план мероприятий по дальнейшему исследованию в области электронного документооборота и передали его в вышестоящие органы. К сожалению, там наши предложения и застряли.

Второе достижение - это то, что мы с коллегами в 2009 г. сумели в правилах делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти выделить главу «особенности работы с электронными документами», тем самым введя электронные документы в делопроизводство наряду с документами на бумажной основе. То есть с этого момента мы могли уже применять их на практике в соответствии с нормативным актом. И это, конечно, достижение. Потому что равного по значению акта практически нет, хотя нашим институтом были подготовлены практически все нормативные акты в сфере делопроизводства в нашей стране.

Третье достижение – это организация и проведение Международной научно-практической конференции «Документация в информационном обществе», 30-летие которой отметили совсем недавно. Конференция объединила вокруг научной школы ВНИИДАД ученых и специалистов не только Российской Федерации, но и ряда других государств, прежде всего членов Евроазиатского отделения МСА. Эта конференция определила основные направления развития отечественного документоведения на несколько десятилетий. Доклады и сообщения ученых и специалистов на конференции позволили накопить, не побоюсь этого слова, гигантский научный ресурс в виде сборников трудов, которые и сформировали парадигму научных исследований на рубеже веков.

А чего не удалось? Не удалось добиться принятия закона о документации (о государственном делопроизводстве). Все наши усилия законодательно обеспечить управление документами в стране оказались безуспешными. Не удалось сделать ВНИИДАД финансово успешным. То есть обеспечить

достойный уровень заработной платы сотрудников и высокий уровень финансового обеспечения института. И конечно, я жалею о том, что мы не решили задачу обеспечить финансовое благополучие сотрудников института на том уровне, которого они этого заслуживали. Но мы ни разу не сорвали выплату заработной платы в срок за все годы моей работы. Но то, что материальный достаток наших ученых не удалось поднять на должный уровень, я отношу к не осуществленным планам.

*Как заведующий кафедрой, на которой реализуется две образовательные программы по направлению подготовки «Документоведение и архивоведение» – бакалаврская («Интеллектуальные системы в управлении документами») и магистерская («Теория и практика работы с электронными документами в управлении и архивах»), скажите, в каком направлении Вы хотели бы развивать эти учебные программы и каким Вы хотите видеть выпускника кафедры АС ДОУ? Чем они будут отличаться от выпускников остальных программ подготовки, реализуемых на факультете?*

Начну со второго вопроса. Что касается нашей программы «Теория и практика работы с электронными документами в управлении и архивах», здесь, безусловно, у нас есть задача модернизации программы. Мы должны научить наших студентов не просто соблюдать правила работы с электронными документами, а мы должны как-то вместе с ними войти в эту среду изнутри. Наши выпускники должны почувствовать, какие трансформации происходят с электронным документом в процессе его функционирования. Как с ним необходимо работать в ближайшем будущем? Есть ли возможность отказаться от этого документа и заменить его соответствующими данными? Что такое доверенная среда? Что такое искусственный интеллект и каким образом он должен быть отражен в наших программах? Изменение парадигмы должно будет найти более полное отражение в программе подготовки наших магистров. А что касается бакалаврской программы «Интеллектуальные системы в управлении документами», мы пошли по очень интересному маршруту. В ней сочетается два направления подготовки, два диплома. Видимо это как раз вот тот современный магистральный путь, который нам необходим.

А в целом, если говорить о развитии, считаю, что настал момент, когда нам нужно разделить архивоведение и документоведение на два самостоятельных учебных направления, но, естественно, продолжать работать вместе, не отрываясь друг от друга. Но все-таки действовать в вопросах подготовки специалистов более автономно и более целенаправленно, нежели мы это делаем сейчас в рамках общего направления. И я надеюсь, что в рамках

той модернизации, которая сейчас происходит в РГГУ, вполне возможно, эти планы могут быть реализованы. Чтобы чего-то достичь, надо ставить цель. И добиваться реализации этой цели. По-другому не бывает.

***Согласен. Без цели жить нельзя. Скажите, какой Вы видите вашу дальнейшую деятельность на посту заведующего кафедрой, какую цель Вы сейчас себе ставите?***

Мои цели абсолютно прозрачны.

Первая задача, это добиться устойчивого развития кафедры в направлении новой парадигмы. Для этого нам необходимо эту методологию сделать общей целью. Чтобы весь преподавательский коллектив кафедры в хорошем смысле был «заряжен» и как единый коллектив реализовал постепенно все шаги по модернизации программ развития кафедры.

Вторая задача, это создание работоспособного коллектива, который способен на постоянное обновление, на привлечение молодежи, создание резервов. Мы пытаемся сейчас создать такую структуру преподавательского состава кафедры, которая позволит нам уверенно смотреть в будущее. Здесь у нас есть, во-первых, действующий состав преподавателей, во-вторых, резерв из аспирантов. В-третьих, это магистры, из которых мы стараемся отобрать способных студентов, которые, кроме всего прочего, могут и желают заниматься преподавательской и научной работой. Моя задача - обеспечить эту связку. Пока это получается, может быть и не на 100%, но тем не менее, контуры такой многоуровневой кадровой работы видны.

Третья задача, которую я ставлю, это обеспечение учебного процесса учебниками и учебными пособиями. Все-таки мы еще недостаточно этим вопросом занимаемся, наши курсы не в полной мере обеспечены нашими собственными научными разработками. Но я думаю, что по каждому курсу, который мы читаем на кафедре, мы должны иметь учебные пособия, а в лучшем случае и учебники.

Четвертая задача, это развитие научной школы, которая реализуется в том числе в виде конференций, мероприятий, студенческого научного общества, которое у нас успешно функционирует.

***В интервью Е. Губернской, которое Вы дали в 2014, тогда еще в роли директора ВНИИДАД, Вы сказали, что ваши хобби – это дача и уход за ней, редкие походы в театр и на концерты, путешествия по России и зарубежью, Ваш любимый иностранный писатель – Эрих Мария Ремарк, отечественный – Юрий Поляков. Скажите, что за 10 лет ушло из этого, а что пришло нового на место ушедшего?***

В моем возрасте уже трудно изменить себя и свои пристрастия. Поэтому практически все, о чем я говорил, оно и на сегодня является актуальным, конечно, уже в той мере, в какой позволяют силы. Я люблю путешествия, люблю ездить по нашей стране и за рубеж, открывать новые маршруты, знакомиться с новыми городами, их достопримечательностями. Этим летом, например, после долгого перерыва посетили семьей подмосковный Серпухов, осмотрели замечательный историко-краеведческий музей и картинную галерею, увидели, как изменился в лучшую сторону город. Незабываемой была поездка в Новый Иерусалим, особенно посещение Воскресенского Ново-Иерусалимского монастыря, который предстал в удивительном обновленном облике. Большое удовольствие доставляет общение с младшим внуком, которому исполнилось девять лет, это часть жизни, которая стала важной, интересной.

***Если бы Вы не стали директором ВНИИДАД, профессором, заведующим кафедрой, то кем вы могли бы быть? Видите ли вы какую-то другую сферу деятельности, в которой могли бы так же раскрыться?***

Я окончил индустриальный техникум, поэтому быстро понял, что в этой сфере у меня будущего нет, работа в производстве меня как-то не увлекла. А потом, уже в армии, у меня был выбор, кем быть: журналистика или юриспруденция. Думаю, что и в этих профессиях можно было добиться успеха. Главное – быть профессионалом в любой профессии и любить ее. Но в конечном итоге я выбрал МГИАИ, и как видите, не ошибся с выбором профессионального пути.

***Раскрылись, мне кажется на сто процентов.***

И слава Богу!