

# Чувство цели

Пять лет назад ректором нашего университета был избран доктор технических наук, профессор Дмитрий Викторович Пузанков. Сегодня мы беседуем с Дмитрием Викторовичем о том, что удалось сделать за эти годы, а что не получилось. Какие позиции в своей программе он, как кандидат на новых выборах, считает стратегически важными для успешного развития вуза. И, наконец, что необходимо делать для достижения поставленных целей.

**- Дмитрий Викторович, 1998-й год запомнился многим из-за дефолта, потом секвестра. Перемены происходили и в нашем университете.**

- В то время ситуация была критической. Не только в ЛЭТИ, а вообще в стране, в системе высшего образования. И все же я выходил на выборы с определенными планами и надеждами. А когда стал ректором, так вдруг все подрезали... Уже в апреле бюджетное финансирование по статье "Зароботная плата" составило 80 процентов, в мае дошло до 65, а с сентября министерство прекратило финансировать нас по всем статьям, кроме зарплаты и стипендий.

**- И тогда Вы приняли весьма непопулярное решение...**

- Это была вынужденная мера: мы сокращали ведь не штаты, а фонд заработной платы. У преподавателей - на 25 процентов, у остальных категорий сотрудников - на 30-35. И на кафедрах, в подразделениях сами решали, как им действовать: сокращать ли штаты или всем вместе переходить на уменьшенные ставки. Я много этим занимался - было крайне важно, чтобы наиболее перспективные, с точки зрения развития каждой кафедры сотрудники, остались в вузе.

Я хорошо помню то время, и мне кажется, с одной стороны это было серьезное испытание для всех нас, с другой - мощный импульс для активных действий всего коллектива, чтобы выйти из критической ситуации. Когда мы должны были все вместе собраться и подумать, что следует делать. Большинство сотрудников, несмотря на тяжелые условия, понимали свою ответственность за то, что происходит в вузе. В результате мы сумели не только выправить положение, но получить небольшой задел для стабилизации и дальнейшего развития.

**- Как это выглядело интегрально?**

- В итоге мы сняли проблему с долгами: смогли выплачивать сотрудникам зарплату, положенную по закону. Три года у нас не было достаточного финансирования со стороны государства, но все же мы постоянно увеличивали бюджет вуза. И это ежегодное увеличение - процентов на 50. Консолидированный бюджет составил 54 млн. рублей в 98-м году, 88 - через год, 140 - в 2000-м, 200 млн. рублей - еще через год, наконец, в 2002-м - более 270 миллионов рублей. При этом постоянно увеличивалась доля финансовых средств, которые мы зарабатывали. А прошлый год стал первым, когда доля привлеченных средств оказалась выше того, что нам дает государство.

Это хороший показатель. Он связан с тем, что сотрудники, оставшиеся работать в вузе, предлагают такие образовательные услуги, выполняют такие работы, производят такую продукцию, которая находит покупателя. Нужно учитывать также и то, что ситуация в стране стала улучшаться

- последние годы нам стало значительно легче жить. Вырос и объем хозяйственных договоров, бюджетной науки, плата за образовательные услуги, за аренду, - все составляющие увеличивались. В конечном счете, это дает определенные возможности для развития вуза.

**- Что еще важно с этой точки зрения?**

- Приведение структуры вуза к более гармоничному виду. Реорганизация, которую мы провели, затрагивала несколько аспектов. У нас были кафедры, существовавшие в рамках одного образовательного направления, но входившие в состав разных факультетов. Показательная ситуация сложилась на факультете корабельной электротехники и автоматики. Кафедра морских информационных радиотехнических систем осуществляла подготовку по радиотехнической специальности, но все свои проблемы - научные, методические, - ее сотрудники обсуждали не с коллегами по родственному направлению с РТФ, а с корабельными. То же самое происходило и на кафедре корабельных систем управления. Получалось, что два-три факультета вуза готовят специалистов по одним и тем же направлениям, в значительной степени дублируя друг друга. Сведя их вместе в условиях дефицита кадров, нехватки ресурсов, мы повышаем эффективность нашей работы.

Параллельно с этим, в университете усилили направление, которое традиционно было представлено, но в организационном плане отсутствовало. Это приборостроение. Кафедры, работающие в этом направлении, были разбросаны по разным факультетам. Теперь появился факультет приборостроения, биомедицинской и экологической инженерии. Не поддержи мы, таким образом, приборостроение - оно было бы обречено.

Действуя в этом же русле, мы открыли факультет экономики и менеджмента, что очень для нас, как инженерной школы, важно. Делалось это не с целью привлечения денег. На факультете развиваются такие направления, как управление качеством, где мы - одни из лидеров не только в Петербурге, но и в России. Менеджмент - здесь мы тоже чувствуем себя уверенно, поскольку более 10 лет назад наш университет стал одним из учредителей Международной школы менеджмента: за эти годы мы себе имя создали по этому направлению.

Следующий шаг - выборы деканов и советов факультетов. Они тоже обновилась, и средний возраст у вновь избранных - заметно ниже. Молодые люди, как известно, более восприимчивы к переменам. На мой взгляд, крайне опасно исходить из того, что все, что было - очень хорошо и ничего менять не нужно. Но мир изменился, страна за это время перевернулась, и все стало по-другому. Как себя в таких условиях вести - этого опыта ни у кого из нас не было.

Обозначился еще один аспект в работе с кадрами. Мы приняли программу поддержки руководителей, которые отработали деканами и заведующими кафедрами больше 10-15 лет. Сохранили надбавки, которые они получали, когда были на руководящих должностях. Поэтому задача, если не омоложения кадров, то плановой замены руководителей в университете решается. Года два-три назад я подсчитывал: у нас было 20 заведующих кафедрами, которые работали первый срок.

После выборов в ученый совет университета мы резко усилили роль комиссий совета. Раньше комиссии возглавляли проректоры: через совет они проводили административные решения. Сейчас научно-техническую комиссию совета, к примеру, возглавляет профессор Б.А.Калиникос. Взаимодействуя с проректором по научной работе вуза В.М.Кутузовым, он отстаивает решения комиссии, которые принимаются без оглядки на начальство. Такая независимая позиция, я считаю, только на пользу общему делу. Очень перспективная в вузе и учебно-методическая комиссия: здесь собрались люди, достаточно динамичные в своих взглядах, действующие в конструктивном плане при решении сложных проблем.

Структурная перестройка, кадровые изменения - все это помогло усилить потенциал вуза, генерацию, а главное восприятие новых идей. Сейчас мы более предметно можем говорить и об эффективности деятельности кафедр и подразделений.

**- Вопросы эффективности и качества в Вашей программе обозначены как стратегические. Почему?**

- Мы должны поддерживать тех, кто работает эффективно - у нас просто не хватит ресурсов поддерживать всех. Если научный коллектив или сотрудник зарабатывает средства, выпускает продукцию, которая востребована, то мы существенную долю этих средств должны передать ему. Иначе он потеряет интерес к работе в вузе. Принятая у нас система оценки эффективности - это движение в сторону, противоположную уравниловке. Это приводит к тому, что люди, активно работающие в ЛЭТИ, будут получать существенно больше, чем те, кому нечего предложить. Но если мы начнем всех равнять под одну гребенку, тогда многие просто уйдут из вуза. В этом случае потеряют все.

О том, что принятые нами решения верны, говорит такой факт. В новой для университета конкурентной среде мы смогли поднять эффективность своей работы, найти резервы, несмотря на то, что кадровый состав изменился незначительно. Я хорошо помню конкурс научно-технических программ, проводившийся Министерством в 99-м году. Мы предлагали сотрудникам: участвуйте в конкурсе - может быть, выиграете. Не будете участвовать - точно не выиграете. В первый год у нас было 100 заявок, в следующий - около 300. Все

увидели, что есть какие-то результаты... Эффективность - это всегда дробь, где в числителе - наша активность, наш потенциал, в знаменателе - реальные трудозатраты, которые в дело вложены. Если половина подразделений вуза работает неэффективно, то, как бы ни старалась другая половина, итог будет вдвое меньше.

**- О качестве образования говорят в университетской среде и в целом в обществе. Есть здесь особенно "болевы" точки...**

- Мы стали лучше понимать, что такое качество учебного процесса, на что нам нужно обращать внимание. Если мы говорим об образовательной программе, важно как она оснащена оборудованием, обеспечена кадрами. У нас есть кафедры, на которых через пять лет некому будет учить ребят. За это время из вуза уйдет примерно 200 человек. Кто их заменит? Нужно и молодых специалистов готовить (на это направлена программа "Кадры"), и организацию учебного процесса улучшать.

Еще одна непростая для вуза задача - изменение многоступенчатой системы подготовки кадров, унификация подготовки на младших курсах, интеграция кафедр в рамках родственных программ. Мы должны готовить специалистов по тем образовательным программам, которые востребованы. Сейчас это делается уже на государственном уровне: конкурсное распределение государственного заказа на подготовку специалистов. Из примерно 50 образовательных программ, которые мы имеем в вузе, по моему мнению, останется половина, востребованных в ближайшее время и поддержанных потенциалом вуза. Остальные постепенно будут сливаться со смежными, родственными или сокращаться. Наверняка появятся и новые перспективные образовательные программы.

**- Обычно разговоры о задачах и целях, о развитии университета заканчиваются констатацией того, что зарплата у нас ниже, чем хотелось бы.**

- Во-первых, мы перестали употреблять термины конца 90-х: выжить, выжить... Во-вторых, мы больше вкладываем в развитие - и вуз в целом, и подразделения, получающие средства в свое распоряжение, - на ремонт, лабораторную базу и другое. Сейчас, мне кажется, уже можно сдвигать приоритет в сторону зарплаты. Хотя в любом случае мы сможем получать только то, что сами заработали

**- Стратегическая цель, которую Вы как руководитель поставили - сделать наш вуз одним из лучших технических университетов в России и мире - она достижима?**

- Думаю, есть все основания добиваться этой цели, но только если она будет воспринята каждым из нас, всеми.

Ольга ТУГАРИНА

ЭЛЕКТРИК