

**Развернутая программа развития института
от кандидата на пост директора ТОИ ДВО РАН
Макарова Дениса Владимировича**

В представленной ниже программе я постарался поподробнее описать мероприятия и проблемы, которые, на мой взгляд, требуют существенного внимания дирекции института. По некоторым пунктам предложены вполне конкретные пути решения, по другим – обозначены планы действий, которые должны привести к устранению или смягчению упомянутых проблем.

О многих из этих проблем или болевых точках я знал и раньше. Однако, довольно значительная их часть стала мне известной по результатам встреч с коллективами различных подразделений института. Дорогие коллеги, я прошу вас не стесняться обращаться в дирекцию! Своевременное обращение иногда позволяет решить ту или иную проблему еще в зародыше, без каких-либо негативных последствий.

Представленная ниже программа состоит из семи разделов. Помимо этого, планируется разработка программ развития для каждой конкретной научной лаборатории, однако их содержание будет определено позже, после обсуждения с их руководителями и ведущими учеными.

1. Экономика

Кто бы ни выиграл предстоящие выборы, новому директору придется решать проблему финансирования института. Делать это придется на фоне довольно сложной экономической ситуации в стране. Внебюджетное финансирование всегда было важной составляющей экономики института, но сейчас оно становится критически значимым. Как известно, совсем недавно Центральный Банк поднял ключевую ставку до рекордного уровня в 21%. Это сделано для сдерживания инфляции на фоне огромного роста бюджетных расходов, главным образом в интересах национальной обороны. Данное обстоятельство заставляет нас уделить приоритетное внимание научным исследованиям именно в направлении обеспечения обороноспособности страны. Это никоим образом не снимает необходимости в иных источниках внебюджетного финансирования, таких как прямые контракты с представителями реального сектора экономики, гранты, федеральные и региональные государственные программы, международные контракты (Китай, Вьетнам и другие) и т.д. Отдельное внимание необходимо уделить исследованиям Арктики, которые приобретают повышенную значимость в контексте развития Северного морского пути, а также внедрению собственных

разработок. Для решения этих и других задач планируется воссоздание отдела, специализирующегося на обеспечении внебюджетного финансирования. Таковым до недавнего времени был отдел инновационного развития. В рамках данной программы планируется расширение его сферы деятельности, куда, помимо хоздоговоров и государственных программ, должна войти деятельность по разработке технической документации для институтских разработок, а также обслуживание оборонных контрактов.

Помимо этого, оздоровление экономики института невозможно без детального анализа текущей финансово-хозяйственной деятельности института. Эта мера является необходимой как для выявления неэффективных трат и внутренних резервов, так и для разработки бюджета института. Здесь под бюджетом института подразумевается документ, в котором будут определены объемы денежных средств, выделяемые на тот или иной вид расходов в течение года. Подобная практика используется во многих организациях и давно доказала свою эффективность. Я уверен, что введение прозрачного бюджетного планирования позволит качественно улучшить общую финансовую ситуацию в институте и облегчит работу институтских подразделений, которые смогут распланировать свои расходы в течение года.

Кроме того, я намерен создать директорский фонд, который будет формироваться за счет регулярных отчислений с заработной платы директора. Средства этого фонда пойдут на покрытие оперативных расходов, которые затруднительно провести с помощью контрактной службы. К таковым можно отнести, например, приобретение комплектующих и расходных материалов для хозяйственных служб института, организация праздников, представительские расходы и т.д. Также директорский фонд может быть использован для оказания материальной помощи нуждающимся сотрудникам института.

2. Материально-техническое и информационное обеспечение исследований.

Проведение исследований океана на высоком уровне невозможно без соответствующей материально-технической базы. На протяжении нескольких лет институту удавалось приобретать дорогостоящее научное оборудование в рамках программы обновления приборной базы, которая являлась составной частью нацпроекта «Наука и университеты». Минобрнауки планирует продолжать эту программу, пускай и в несколько измененном виде. Если эта программа будет продолжена, администрация института будет обязана обеспечить прозрачную и справедливую процедуру определения списка закупаемых приборов. Вместе с тем, отдельные приборы, представляющие повышенную ценность для института в целом, целесообразно закупать без

внутреннего конкурса. В настоящее время в качестве такового стоит рассмотреть электронный сканирующий микроскоп, острую потребность в котором испытывает целая группа институтских лабораторий.

Помимо современного научного оборудования, институт остро нуждается в маломерном судне, которое могло бы заменить недавно утилизированные «Импульс» и «Малахит». Приобретение такого рода судна потребует подачи заявки на целевую субсидию в Минобрнауки, и новой администрации института придется этим заняться. Кроме того, наличие огромного фонда накопленных образцов кернов предопределяет необходимость кернохранилища. Постройка кернохранилища за счет собственных средств ТОИ ДВО РАН практически невозможна – это слишком дорого для нас. Здесь тоже придется подавать заявку на целевую субсидию, однако перед подачей необходимо определить место постройки и подготовить (заказать) проектно-сметную документацию, что реально сделать уже в следующем году. В ближайшее время необходимо создать рабочую группу, которая определит общую концепцию кернохранилища и сформирует техническое задание для специализированной проектной организации.

Другим важным фактором, влияющим на успешность проводимых исследований, является доступ к информационным ресурсам, как иностранным, так и отечественным. Здесь я хотел бы обратить особое внимание на внутренние ресурсы, такие как экспедиционные данные и отчеты о состоявшихся экспедициях. Сканирование последних возможно позволит избежать утраты ценной научной информации, и я намерен организовать эту работу. Будут разработаны простые и прозрачные правила доступа к экспедиционным данным и собранным в экспедициях образцам, которые позволят взаимовыгодно учесть интересы и людей, получивших эти данные/образцы, и людей, которым они требуются для работы.

Аналогичным образом предполагается решать вопрос с доступом к дорогостоящему научному оборудованию. Покупать одни и те же приборы с многомиллионной стоимостью в разные лаборатории – дорого и абсурдно. Поэтому дирекция должна будет согласовать с лабораторией, за которой такой прибор закреплен, процедуру доступа со стороны других лабораторий. Эта процедура должна обеспечивать контроль за техническим состоянием прибора.

Контроль за техническим состоянием научного оборудования затрагивает другую проблему – низкий уровень оплаты труда инженерно-технического персонала, что крайне затрудняет привлечение в институт сотрудников такого профиля. Действительно, инженеры не считаются научными сотрудниками и не попадают под майские указы Президента России. В связи с этим я намерен ввести программу финансовой поддержки

инженеров на конкурсной основе. Эта программа должна позволить довести заработную плату для победителей конкурса до уровня научных работников. В качестве ключевого конкурсного критерия может выступить, например, степень значимости работы соискателя как для конкретной лаборатории, так и для института в целом.

3. Обеспечение достойных условий труда

Условия труда, включая комфорт на рабочем месте, а также оснащенность этого рабочего места, являются одним из ключевых факторов, оказывающих влияние на продуктивность работы. В настоящее время ситуацию с условиями труда в институте можно в целом охарактеризовать как неблагоприятную. Многие рабочие места не оснащены необходимым оборудованием, инвентарем и расходными материалами. Все это нередко закупается сотрудниками за собственные средства. В институте очень слабая обеспеченность средствами индивидуальной защиты (СИЗ, или попросту спецодежда). Во многих помещениях отсутствуют кондиционеры, и в них очень тяжело находиться во время летней жары. В некоторых отсутствует надлежащая вентиляция, откуда возникает сырость, а на стенах образуется грибок. Не производится своевременное техобслуживание оборудования. Есть проблема с состоянием вытяжных шкафов в лабораториях, в которых проводятся исследования с применением химических реактивов. Безусловно, причиной всех этих проблем является недостаточное финансирование. В качестве решения предлагается выделение защищенной статьи бюджета на расходы, связанные с обеспечением надлежащих условий труда, что позволит уже на начальном этапе устранить наиболее критические точки, а затем и полностью нормализовать ситуацию. Кроме того, некоторые сотрудники института работают во вредных условиях труда, однако в силу тех или иных причин не получают соответствующих льгот. Мне представляется это крайне некорректным, поэтому будут приняты меры для устранения подобных случаев.

Отдельного внимания заслуживает проблема с острым дефицитом помещений в институте. Прежде всего это касается помещений, закрепленных за научными лабораториями, а также хозяйственных подразделений. Ключом к решению этой проблемы является избавление от колоссального количества вышедшего из строя имущества посредством списания и последующей утилизации. Помимо этого, необходимо наведение порядка в складских помещениях. Одно только избавление от захламенности позволит высвободить очень большой объем площадей и, тем самым, существенно снизит дефицит помещений.

Завершая часть программы, посвященную условиям труда, я хочу заметить, что комфорт должен касаться не только рабочих мест. Кофе-машина

в холле института, художественное оформление окружающей территории, удобный спортзал и другие приятные мелочи являются очень важными для создания уютной и доброжелательной атмосферы в институте, когда люди готовы с радостью идти на работу, когда они с любовью относятся к своему институту и искренне гордятся тем, что они работают в ТОИ ДВО РАН.

4. Научная молодежь

Значительное снижение уровня высшего образования, наблюдаемое в последние годы, заставляет нас намного бережнее относиться к нашей научной молодежи. Это касается и аспирантов, и практикующихся у нас студентов, и просто молодых ученых с ученой степенью или без нее. Нам необходимо создать условия для личностного роста молодых ученых, а также оказывать посильную поддержку при решении жилищных проблем. Необходимость восполнять пробелы в образовании предполагает более активное привлечение студентов к работе в институте, в том числе с трудоустройством. Помимо этого, необходимо существенно смягчить квалификационные требования для должности младшего научного сотрудника. Во-первых, нужно убрать несущественные требования, связанные со стажем работы в ТОИ ДВО РАН, образованием и т.д. Во-вторых, нужно существенно снизить требования по количеству опубликованных статей. Сейчас для должности младшего научного сотрудника требуется 2 статьи, индексируемые в Web of Sciences и еще 2 статьи, индексируемых в других признаваемых базах данных (Scopus, РИНЦ, RSCI, ВАК). Я предлагаю уменьшить эти требования вдвое, т.е. до 1 статьи, индексируемой в Web of Sciences и еще 1 статьи, индексируемой в других базах данных. Это обеспечит более плавное вхождение молодых ученых в профессию. Кроме того, молодые ученые часто испытывают резкое снижение заработной платы по окончании аспирантуры, когда они перестают получать аспирантскую стипендию. Чтобы смягчить это снижение, я предлагаю аспирантов, выполнивших квалификационные критерии на младшего научного сотрудника в ходе обучения в аспирантуре, по окончании аспирантуры сразу переводить на должность научного сотрудника, но с обязательной переекзаменацией через два года. За эти два года этим молодым ученым необходимо довести свои публикационные показатели до соответствующих должности научного сотрудника.

Чтобы ускорить процесс превращения молодых аспирантов в самостоятельных специалистов, необходимо дополнить образовательную программу аспирантуры курсами по написанию статей и заявок на гранты, а также курсами по подготовке устных докладов на конференциях и семинарах. Некоторые из этих курсов я готов прочесть сам.

Очень важно оказывать помощь молодым ученым в решении жилищных проблем. В ТОИ ДВО РАН есть общежитие, однако мест в нем уже очень мало. Кроме того, аспирантам ТОИ ДВО РАН частично компенсируется плата за аренду жилья. Я предлагаю распространить этот вид компенсаций на более широкий круг молодых ученых (не только аспирантов), а также выплачивать аналогичные компенсации молодым ученым, погашающим ипотечные кредиты. Также сейчас прорабатывается вопрос о распространении на молодых ученых ДВО РАН льготной ипотечной программы «Дальневосточная ипотека», что стало бы очень хорошим подспорьем для решения жилищных проблем.

5. МЭС

Особого внимания требуют обе морские экспериментальные станции (МЭС), которыми располагает институт. Обе они остро нуждаются в обновлении инфраструктуры, на обеих крайне низкие зарплаты у персонала. Необходимого уровня финансовых вливаний в каждую из МЭС можно добиться, если превратить их в центры коллективного пользования (ЦКП). Это позволит привлечь достаточный объем средств за счет обеспеченных финансированием проектов с партнерскими научными организациями, в том числе в рамках грантов Российского научного фонда на исследования на базе объектов научной инфраструктуры мирового уровня.

При этом необходимо учитывать специфику каждой из МЭС. МЭС «Мыс Шульца» испытывает тяжелейшие трудности из-за качества дороги, соединяющей ее с селом Витязь. Решить эту проблему можно только посредством тесного контакта с местными и региональными властями, подтвердив исключительную важность станции для исследований в государственных интересах Российской Федерации. Возможно следует рассмотреть вопрос о заявке на субсидию на приобретение баржи, которая осуществляла бы перевозку грузов на станцию и обратно. Другая проблема – это то, что персонал станции живет на ней практически постоянно. Люди очень устали, и необходимо давать им возможность покидать станцию, возможно посредством установления посменного режима работы.

Для МЭС «Остров Попова» одним из ключевых вопросов является вопрос об охране территории и акватории бухты Алексева. В настоящее время идут переговоры с ГИМС об установлении на берегу бухты стационарного поста, что позволит наконец очистить ее от непрошенных гостей и развяжет нам руки для восстановления пирса. Это сразу улучшит привлекательность станции для проведения на ней научных исследований различного профиля, в том числе в интересах марикультурных предприятий с соответствующим финансированием.

Отдельного внимания заслуживает вопрос о снабжении станций. Я предлагаю часть мелких закупок производить по ускоренной процедуре за счет директорского фонда, для основной же их части ввести отдельные строчки бюджета института. Помимо этого, необходимо ввести бюджетное правило, согласно которому определенная часть средств, заработанных институтом на научных исследованиях с использованием МЭС, должна использоваться как источник дополнительного финансирования МЭС, в том числе для увеличения фонда оплаты труда персонала.

6. Стимулирующие выплаты

Стимулирующие выплаты, к которым относятся рейтинговые надбавки и надбавки стимулирующего характера, являются одним из важнейших механизмов мотивации сотрудников. В настоящее время рейтинговые надбавки для ученых ТОИ ДВО РАН рассчитываются на основе так называемого КБПР (комплексный балл публикационной результативности). Возможно, с введением так называемых «белых списков» она будет неким образом модифицирована.

Вместе с тем, существующая в институте система определения КБПР не учитывает степень участия соавторов в той или иной публикации. В некоторых институтах практикуется оценка доли участия соавторов в процентах, однако существует риск, что это может породить конфликтные ситуации. Мною предлагается следующая альтернатива – для каждой статьи помимо основных баллов, начисляемых в соответствии с рейтингом журнала, ввести дополнительные рейтинговые баллы, которые начисляются за:

- участие в написании текста (25-30% от суммы основных баллов);
- предоставление экспериментальных или экспедиционных данных, предоставление образцов (если сотрудники, предоставившие данные или образцы, не входят в число соавторов, 20-25% от суммы основных баллов).

Общее количество начисляемых дополнительных рейтинговых баллов может составлять до 50% от суммы основных баллов. Введение дополнительных баллов добавит гибкости системе рейтинговых выплат, будет мотивировать улучшать навыки подготовки научных текстов и способствовать установлению коллабораций.

Для административно-управленческих и научно-вспомогательных подразделений предлагается устанавливать стимулирующие надбавки за выполнение работ, явно выходящих за рамки прямых должностных обязанностей (такая практика уже применялась, но только от случая к случаю), а также за подготовку обширных отчетов и заявок. Действительно, должностные инструкции не покрывают весь перечень работ, которые приходится выполнять, поэтому установление такого рода надбавок как

нормы не только повысит эффективность работы соответствующих подразделений, но и позволит избежать внутренних конфликтов.

7. Общие вопросы функционирования института

Помимо упомянутых выше, есть еще целый ряд жизненно важных вопросов, которые невозможно игнорировать. Во-первых, это касается достаточно плохого состояния институтских зданий, как во Владивостоке, так и на МЭС. Многие из крыш находятся в аварийном состоянии, в том числе крыша лабораторного корпуса в главном здании. Есть серьезная проблема с водостоком с крыши общежития – во время сильных дождей водосточная система не справляется с потоком воды, и вода начинает течь вниз вдоль стены, что приводит к сырости и образованию грибка в комнатах. Многие помещения требуют капитального ремонта. На некоторых этажах лабораторного корпуса требуется ремонт потолка. Из-за неверного уклона отмостки и нарушенной гидроизоляции во время ливней постоянно подтапливается подвал главного здания института. Также в главном здании есть серьезные проблемы с трубами холодного водоснабжения – часть из них требует срочной замены. И это только малая часть существующих проблем. Их решение требует совершенно иного отношения к организации и финансированию институтского хозяйства – оно не должно финансироваться по остаточному принципу.

Нас не миновали и кадровые проблемы: существует острая потребность в собственном юристе, а с недавнего времени и в системном администраторе. Это дорогостоящие специалисты, и к этому надо быть готовыми.

И тем не менее: «Дорогу осилит идущий». Решение стоящих перед нами задач потребует некоторой модификации системы управления институтом, особенно в части привлечения внебюджетного финансирования и решения хозяйственных проблем. Но самое главное, чтобы мы все снова стали дружным и сплоченным коллективом, в котором люди радеют друг за друга. Тогда мы сможем добиться самых высоких целей и занять лидирующие позиции. И я искренне верю, что мы справимся – по-другому быть просто не может!

С огромным уважением,

кандидат на должность директора ТОИ ДВО РАН

д.ф.-м.н. Макаров Денис Владимирович