

Книга "Шебекинский дневник" жительницы Белгородской области Ирины Николаевны Пичугиной вышла в финал Национальной литературной премии "Слово" в номинации "Документальная литература". Отверьки из этой книги не раз печатались в газете "Завтра". Предлагаем вниманию читателей статью Ирины ПИЧУГИНОЙ с новыми фрагментами "Шебекинского дневника".

ОДИННАДЦАТОЕ февраля 2026 года. "Ракетная опасность!" — вновь гремит над Шебекиным. Куда на этот раз? К сожалению, попадание по подстанции под Белгородом — четыре ракетных удара, валит чёрный дым... "...Очень долго терпели, когда украинские войска наносили постоянные удары по нашим энергетическим объектам. После этого начали отвечать. И мы отвечаем, конечно, так скажем, серьёзно" (президент Владимир Путин, сентябрь 2025 года).

Да, мы стали отвечать, новости перестят газоголками: "Холодный и тёмный..." Харьков или Киев. Не менее холодным и тёмным мог бы стать и Белгород, если бы ещё в октябре 2024 года губернатор Вячеслав Гладков не начал принимать превентивные меры по спасению белгородцев в случае ударов по энергетике. К тому времени из области в муниципалитеты уже было передано 2,2 тыс. генераторов и более 153 тыс. литров топлива к ним. А в белгородских медучреждения поставили 267 генераторов. В личных разговорах с жителями приграничья из уст губернатора также звучали предложения подумать об альтернативном отоплении или водоснабжении для

ГОРОД ЖИВЁТ

Белгород под ракетными ударами ВСУ

личного хозяйства. Власти приобрели 1 380 печек-буржеек и сформировали запас древесины в объёме почти 5 тыс. кубических метров. На совещании 21 октября 2024 года губернатор сказал:

"Подготовка к осенне-зимнему периоду — жизненно важная необходимость для нас. Должно быть чёткое взаимодействие всех структур при отключении электроэнергии в период низких температур. Понимаем, что без дополнительного контроля и без тренировок ничего работать не будет".

В октябре 2025 года Правительство Российской Федерации выделило Белгородской области 2,3 млрд рублей из резервного фонда. На эти средства планировалось приобрести 596 генераторов, в начале декабря 2025 года 248 из них суммарной мощностью 42,35 МВт уже поступили в регион. Эти генераторы "устанавливаем на котельные, в том числе и крышные котельные, на объекты здравоохранения, водоканала — водоснабжения и водоотведения, пункты временного обогрева и, распределяя их по муниципальным образованиям Белгородской области, стараемся обеспечить в первую очередь те объекты, которые имеют наиболее высокую социальную значимость в Белгородской области", — сообщал Вячеслав Гладков.

На Белгородскую область по жилым домам, по инфраструктуре, а главное, по объектам энергетики сыпались удары — дроны и ракеты: Белгород в 30 км от РСЗО противника. За первый месяц нового 2026 года в Белгородской области дронами и снарядами ВСУ убит 21 человек, ранены 98 жителей. Причём не только взрослых: пострадали и шестеро детей.

9 января 2026 года. По сообщению губернатора, без электроэнергии и без тепла в области оказалось 556 000 человек, а 200 000 человек и без воды, и без канализации — ведь грязные воды тоже следует откачивать электронасосами. Но в область прибыли аварийные бригады энергетиков из других областей, из 25 регионов. Справились с бедой и восстановили электротеплоснабжение в минимальные сроки. Хотя, конечно, не в полных объёмах.

9–12 января 2026 года. Не менее двух пакетов ракет из двух установок "Хаймарс" (6 и 12 боеприпасов). Пуски совершались из Харьковской области.

25 января 2026 года. В ночном небе мимо, мимо чиркают ракеты, они стремятся на Белгород, там их цель, там ТЭЦ и электроподстанции, там сонное людское море, которое ВСУ желает взбалтывать и выплеснуть слезами и горем...

Около 50 "Хаймарсов". И ведь ПВО почти всё отбили, разорвали в клочья

и рассеяли над улицами. Пострадала только центральная ТЭЦ на "Харгоре" — насосы потребовали замены. Несколько объектов энергетики прекратили подачу тока в некоторые точки Белгорода. Есть и там повреждения. А говоря простым языком, кое-где улицы города временно оказались без света и тепла, или только без света, или только без тепла. Счастье, что коммунальные и ремонтные службы готовились к этому и тотчас ринулись прикрывать брешь — надолго это испытание не затянется.

7–8 февраля. Летят "Хаймарсы", во взрывах и вспышках пламени корчатся только вчера отремонтированные ТЭЦ, люди уже не шутят, о чём тут шутить, когда батареи остывают, в подвале лопаются трубы, по улице течёт кипяток из прорванной теплоцентрали, а свет в квартире погас и умер... А седьмого февраля настигло три волны ракетного обстрела. И в ночь на восьмое это продолжилось.

ВСУ отработали тактику. Ракет им хватает, запускают по 20 штук за раз. Наше ПВО старается, да разве всё поймашь? Одна-две да долетят по ТЭЦ — и достаточно.

А цифры таковы. Без тепла пока 80 000 человек. Без газа — 3 000. Без электричества — 1 000.

Все усилия энергетиков и тепловиков за двое суток пока к осязательным долгожданным результатам не привели, хотя ситуация с газоснабжением улучшилась, даже полностью выправлена! Так же, как и с подачей холодной воды и канализацией. Электрикам осталось подключить порядка пятисот домов.

Но отопление! Это реальная боль... Вчерашние ракетные удары по центральной городской котельной привели к серьёзным разрушениям и, как след-

ствие, в домах, больницах, магазинах, везде — батареи ледяные. Зима, морозы — всё это неминуемо приведёт к разрыву труб, поэтому, пока трубы целы, необходимо слить из них воду как минимум в 455 многоквартирных, 25 детских садах, 17 школах, четырёх вузах, девяти поликлиниках.

Итак, губернатор дал команду на слив воды, стараясь спасти систему, а для спасения от холодов людей развёрнуто 12 круглосуточных пунктов обогрева. Начинают работу детские учреждения, также круглосуточные, для пребывания в них за счёт города детей из тех домов, где отопление слито. Кроме того, начат ранее опробованный вариант спасения жителей — временное перемещение детей в соседние области или те регионы, которые согласны их принять, например, в Крым. Администрация ожидает заявки от многодетных семей, чтобы отправить и их. Губернатор озвучил решение опештаба: "...за непоставленную воду, электроэнергию и тепло оплату с жителей взимать не будут". Справедливо.

Область находится на постоянной связи с федеральным центром, с профильными министрами, чтобы определить необходимый объём мер. Удалось договориться о новой всесторонней помощи и об отправке в Белгородскую область дополнительного числа энергетиков и иных специалистов, чтобы вывести Белогорье из того критического состояния, которое вполне сродни по последствиям интенсивным обстрелам со стороны ВСУ в 2023 и 2024 годах.

И вот снова ракетная опасность, снова летят дроны ВСУ... Город живёт хоть и с веерными отключениями — но всё же живёт!

Ирина ПИЧУГИНА

В Тюменском госуниверситете прошёл форум "Производительность труда в университетах России". На пленарном заседании выступили министр экономического развития Максим Решетников и министр науки и высшего образования Валерий Фальков, в присутствии более 400 руководителей вузов. Тюменский госуниверситет выложил на своём сайте краткий отчёт о мероприятии, а пленарную сессию с выступлениями министров можно посмотреть на "Рутубе".

Экономический рост только в статистике выглядит набором простых показателей, а в реальной жизни это набор решений, влияющих на ежедневную работу многих. Вузы и, шире, социальная сфера — это не классические производства с понятными алгоритмами расчёта выработки на работника. Выступления министров были с рядом важных акцентов и даже с юмором — процитируем фрагменты их выступлений, а затем попробуем предложить несколько своих решений.

ИТАК, В ОФИЦИАЛЬНУЮ краткую версию большинства СМИ попали такие темы выступления Максима Решетникова, как подготовка отраслевых программ производительности, влияние демографии на число учащихся вузов, рост производительности труда в вузах выше средних по экономике.

Добавим ещё ряд тезисов из видеозаписи заседания, отражающих живость речи министра и его юмор: "Какой русский не любит быстрой езды — тот, на котором ездят (о вузах, на которых экспериментируют. — Авт.). ...Производительность — это что-то в расчёте на одного занятого. В отраслях реальной экономики это "что-то" — добавленная стоимость. Но высчитывать добавленную стоимость на данных бухгалтерского учёта — та ещё задачка, статистика даёт все данные с большим опозданием. Поэтому на микроуровне мы говорим о выработке на одного занятого. В социальной сфере тоже возьмём выработку в чём-то натуральном в расчёте на занятого, в системе образования — это численность учащихся на одного занятого, хотя эта метрика не покрывает всё многообразие задач. Те же студенты, которые у нас отчислились по разным причинам (по собственным, по неуспеваемости и т. д.) — это тоже снижение производительности труда. Вроде они в таком показателе не учитываются, но, в общем и целом, надо подумать.

Мы как люди, понимающие, что ни один KPI (ключевой показатель эффективности. — Ред.) реальную жизнь отразить не может, занимаемся не улучшением показателей, а ростом производительности.

С новыми вузами будут динамично меняться программы подготовки. Беспилотники, искусственный интеллект, цифровизация, роботизация — мы это чувствуем каждый день, через три-четыре года мы будем говорить какие-то новые слова, биоэкономика. Мы должны быть готовы меняться.

Производительность мы должны смотреть в первую очередь внутри вузов, но очень чётко видеть, где наша непроизводительность рождается от системы верхнего порядка, в том числе от требований Минобрнауки. Мы сейчас меняем ситуацию с КЦП. Когда контрольные цифры приёма не соответствуют экономической эффективности размеру группы, которую можно набрать даже с учётом внебюджетников (например, доводим подготовку пяти специалистов), мы уже заключаем неэффективность, поскольку нам надо содержать полный комплект.

Производительностью мы занимаемся давно, надо научиться бережливому производству, можно сплэгити-диаграммы построить и понять, что всё у тебя не очень оптимально — производственники получают 20% в ускорении потока, 10–15% на сокращении незавершённого производства.

Необходимо укрупнение в сети, поскольку небольшие учреждения, к сожалению, не могут быть эффективными. Да, есть уникальные команды, уникальные компетенции, но у нас есть Бюджетный кодекс, законодательство о закупках, а это весьма трудоёмкая штука, управление имуществом неизбежно требует больших трудовых затрат, за этим всем стоит ещё и Уголовный кодекс, поскольку нарушение эти процедур чревато. При укрупнении для этих процедур можно позволить себе соответствующих специалистов.

При этом не всегда укрупнение означает объединение в одно юрлицо, существуют режимы централизованной бухгалтерии, внутреннего аутсорсинга, и это можно использовать".

В официальной краткой версии для СМИ в выступлении министра Валерия Фалькова выделены следующие элементы: университеты должны стать более устойчивыми с финансово-экономической точки зрения, но важен разумный баланс между экономической и университетскими ценностями — тем, как ощущает себя коллектив, каковы самочувствие студентов, преподавателей и сотрудников университетов, их удовлетворённость. Отмечается, что были разработаны первые "коробочные решения", результатом стало сокращение вспомогательных процессов.

Теперь несколько цитат из видеозаписи выступления Валерия Фалькова: "Для меня, как для человека университетского, понятие производительности труда вначале крайне смутно было определено по отношению к вузам, и мы достаточно долго обсуждали с Министерством экономического развития, надо ли вообще нам туда идти. Обычно это сводится к тому, что появляются линейные показатели, соотношение количества преподавателей на студента, дорожные карты, которые надо выполнять, и на местах это воспринимается очень по-разному — как желание стандартизировать университеты, сэкономить".

В итоге мы выделили три ключевых направления. Первое — образовательная деятельность. Производительность имеет не только экономическое измерение, но и ценностно-человеческое. Среди прочих очень важные вопросы управления контрольными цифрами приёма (КЦП) и платным приёмом, то, как устроена образовательная программа, а это и соотношение преподавателей и студентов, это и учебная нагрузка на преподавателя, это и современные формы и методы обучения. Иногда мы учим в группах по 5 магистров или по 10–15 бакалавров и не можем ответить на вопрос, кому они нужны. КЦП, структура университета, совокупность образовательных программ — это всегда тонкий баланс между кафедрами, преподавателями, лоббистскими группами внутри университетов, региональным рынком труда и наиболее активными работодателями.

Надо объединить дублирующие образовательные программы. Никто из сидящих в зале не даст мне сущ-

ностное отличие бакалавриата от специалитета, и это не сроки обучения. Иногда эти программы совпадают на 75–80%, рынок труда такие тонкие различия не чувствует, они ему не нужны.

Появляется уродливая структура университета, потому что под образовательную программу лоббируется создание кафедр.

Важный вопрос — это соотношение контактной и неконтактной работы и технологичного образования. Коронавирус изменил представление об очном образовании принципиально, а где граница между очным и заочным образованием?

Второе направление: у нас огромные имущественные комплексы, и мы не умеем ими управлять. Мы слабо перенимаем практики управления коммерческой недвижимостью, а это надо делать. У нас большая программа строительства студенческих городков, 25 проектов сегодня, 3 млн квадратных метров до 2030 года, из них 550 (тыс. кв. метров. — Ред.) мы построили, 133 новых здания и 750 млрд руб. Студент сегодня другой, мы живём в мире индивидуализации, студент заказывает себе еду, выбирает путешествия, автомобили, гаджеты — всё индивидуализировано. Почему

УСКОРЕНИЕ ПОТОКА

Как считать производительность труда в вузах

мы считаем, что студент, который вырос в этом мире возможности заказать под себя, по-другому будет вести себя в университете? Конечно, нет. Мы не можем отдать на откуп студенту полностью образование, мы должны его научить, но индивидуализация нахождения студента в кампусе — это тоже важнейшая часть.

Третье направление — это возможности использования цифровых технологий и искусственного интеллекта. Я осторожно об этом говорю, потому что у нас всегда возникает какая-то мода на те или иные термины, которые держатся год-два, потом об этом забывают. Когда-то это были карбоновые полигоны, о которых сейчас благополучно забыли, сейчас словосочетание года — искусственный интеллект. Мы должны понимать, что есть возможности цифровые технологии внедрять, и тут нет планки, прогресс идёт вперёд постоянно".

ВАЖНЕЙШИЕ ТЕЗИСЫ выступлений министров полезно проиллюстрировать цифрами из отчёта о результатах деятельности Высшей школы экономики. ВШЭ стала двигателем многих новаций предыдущих десятилетий, и где, как не в её отчётности, искать их результаты. Далее — показатели только московской ВШЭ, без региональных кампусов, за 2024 год.

Средняя численность сотрудников по трём группам: преподаватели и учёные 2 665 чел., вспомогательный персонал 4 688 чел., административно-управленческий персонал 217 чел. (стр.80). Фонд оплаты труда по ним же: 7 887 млн руб., 8 275 млн руб. и 1 393 млн руб. соответственно (стр.81). Совокупные расходы ВШЭ составили 34,5 млрд руб., из которых вся оплата труда 17,8 млрд руб., социальные взносы (с зарплат) 4,4 млрд руб., социальное обеспечение (стипендии) 1,1 млрд руб., приобретение товаров, работ, услуг 9,8 млрд руб., включая 6 млрд руб. — прочие (стр.55).

Не имея опыта работы в "Вышке", не берусь утверждать: те двое на одного преподавателя помогают ему в работе или мешают и "рукой водят"? Однако по классическим канонам теории производительности труда столько вспомогательного персонала не должно. Вроде вся зарплата с социальными взносами тянет на две трети всех расходов, в рамках именно трудоёмкой вузовской деятельности. Однако если взять только зарплату преподавателей и учёных с их социальными взносами, то она во всех расходах будет весить 28%, akurat как приобретение товаров и услуг. Буквально, на рубль зарплаты основного персонала приходится ещё рубль каких-то товаров-услуг и особенно прочих, а также ещё больше рубля затрат на вспомогательный персонал.

Предложу авторскую гипотезу, что такое соотношение разных групп персонала связано со множественностью KPI, характерных для вузов в целом, и особенно для "пионера" по изобретению таких KPI. Если посмотреть на результаты мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования, то там будет 117 KPI (хотя основных только 6), а управленцы вузов детализируют их ещё больше. Как шутят учёные, такое разнообразие показателей необходимо, чтобы выполнить большое количество второстепенных в условиях трудностей с выполнением самых важных.

Кто-то может подумать, что сверхдоходы от платных студентов вузов топ-5 ВШЭ уходят на развитие образования и науки, но посвящённые в таинства такого развития заметят, что на бюрократию. Ещё вопрос, сколько рабочего времени самого преподавателя уходит непосредственно на учёбу и науку, а сколько на попытку выполнить эти KPI и на заполнение всевозможных отчётов.

Просто к слову: в 1999 году, когда я впервые заполнял план и потом отчёт о нагрузке за год, на это требовалось по два часа во время заседаний кафедры,



сылает всем. На лекции многие вообще не ходят, особенно на старших курсах, либо развлекаются в смартфонах или ноутбуках.

Недавно Валерий Фадеев, глава Президентского совета по правам человека, поднял вопрос единого учебника по экономике. Его основная мысль была об избыточности теоретической схоластики и нагромождений математики. От себя добавлю, что это ещё и вопрос производительности труда, когда многие вузы и даже кафедры стремятся к своим учебникам. Если каждый готовит учебник для себя, то все вместе сильно перерабатывают, точнее, халтурят из-за дефицита времени в завалах сотни KPI.

Российский индекс научного цитирования (РИНЦ, elibrary.ru) по ключевому слову "финансы" в названии и "книги" в типе публикации выдаёт 961 позицию с 2020 года, в основном учебники, учебные пособия, практикумы. 2020 год взят потому, что пятилетний срок актуальности для учебника типичен, а после необходимо его обновление. Если же посмотреть на сайте Высшей аттестационной комиссии перечень действующих диссертационных советов по специальности "5.2.4. Финансы", то таковых только 27, и хорошо, если не менее половины из них — реально работающие, хотя бы с двумя защитами в год. Хороший учебник — это как работа всех членов диссертации в течение полугода, если заниматься только этим.

В советские времена по финансам были две основные научные школы — Московский финансовый институт и Ленинградский финансово-экономический институт. Ещё — сильные Ярославское высшее военное финансовое училище и Ростовский институт народного хозяйства. Чтобы каждый крупный университет, даже каждый крупный технический вуз делал свой учебник по финансам — невозможно было представить.

Хорошим учебником можно назвать редакционно вычитанный, разумно упрощённый, умеренно оригинальный, со слайдами и даже видеозаписями лекций, с банком тестовых и практических заданий, с сайтом самоподготовки и её контроля. Это как раз пространство для применения современных информационных технологий, когда содержание подаётся в нескольких форматах, а ещё контролируется на предмет прочтения и выполнения заданий.

Переводить в цифровую среду семинары губительно для учёбы: здесь должен быть контакт преподавателя и студента, но перед семинаром студент должен самостоятельно проработать качественный лекционный материал в цифровой среде, а соответствующая программа — в этом убедиться. На лекции приходится примерно от 30% до 50% часов учебных планов аудиторной работы студента, а в преподавательской нагрузке это 20–30% (с учётом лекций на несколько групп).

Многообещающим был в середине 2010-х годов Федеральный интернет-экзамен бакалавриата (ФИЭБ). Мыслили он как инструмент независимого контроля знаний студентов по основным предметам, когда ведущие вузы по специальности делали программы и контрольно-измерительные материалы для всех. Это что-то среднее между ЕГЭ (при всей его дискуссионности) и зарубежными языковыми и профессиональными сертификатами. ФИЭБ не стал массовым и не поднялся по своему престижу до лучших зарубежных сертификационных программ, но мог бы стать независимым фильтром от лени и неотчисления платников.

В условиях цифровизации студенты смогут изучать лекции в удобное им время, легально совмещая частичную занятость и учёбу. Газета "Завтра" писала об этом в заметке "Трудовые резервы: прощивать лекции или работать погндя?" в августе 2023 года. Президент В.В. Путин по итогам заседания Совета по науке и образованию 6 февраля 2025 года дал поручение Правительству по стимулированию занятости студентов по специальности. Срок исполнения этого поручения был до 1 февраля 2026 года, но на указанном в начале этой заметки Форуме о результатах, к сожалению, ничего не было сказано, хотя частичная занятость студентов по специальности является мощным элементом повышения производительности труда в экономике в целом.

Ещё вопросы: нужно ли к показателю трудоустройства добавлять показатель входного балла ЕГЭ (у ВШЭ поступившие имеют средний балл ЕГЭ 88 на бюджетные места и платные, у Баумани — 78, и, допустим, оба вуза обеспечили трудоустройство 90% выпускников, так какой из них лучше?) Нужно ли вузам скорректировать KPI трудоустройства на троечников, то есть не учитывать трудоустройство тех лентяев, которых нельзя отчислить? Тройка в Бауманке в условиях отчисления 50% совсем не эквивалентна тройке в ВШЭ при 10% отчислений.

Подобное же касается сроков обучения: 4, 5 или 6 лет. Почему-то у нас в Болонской системе обращают внимание только на количество лет обучения. Подобным образом упрощённо считается показатель качества человеческого капитала ООН — как численность населения на продолжительность обучения каждого, при этом неважно, отсидел ли лентяй на платном обучении шесть лет или интенсивно занимался на бюджетной основе только четыре года. Это к фразе Валерия Фалькова о неясном сущностном различии бакалавриата и специалитета.

КОГДА-ТО СТУДЕНТЫ записывали лекции, но сейчас они либо получают слайды лекций в электронном виде от преподавателей, либо "дежурный" по группе фотографирует слайды и вы-

Сергей АНУРЕЕВ, доктор экономических наук