

• НАШЕЙ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ – 65 ЛЕТ

— Борис Николаевич, нам известно, что еще, будучи аспирантом, Вы активно работали в системе атомного машиностроения — Средмаша (ныне «Росатом»), притом на руководящей должности?

— Нет. Будучи аспирантом, я активно занимался военно-морской тематикой, к тому времени отслужив во флоте и окончив МИФИ. Это было время начала строительства атомного подводного флота. В 1969 году я защитился, а в 70-м, окончив аспирантуру, был распределен в Министерство среднего машиностроения на должность заместителя директора московского филиала Центрального института повышения квалификации руководящих работников Минсредмаша. С ясным указанием, что через год мне надо возглавить его: «Подготовься и научись за год». Надо сказать, что филиала практически не было — у меня в руках была только печать и полная свобода набирать в институт, кого считаю нужным. Вот я ребят из МИФИ и набирал.

...Это было время, когда очень серьезно обдумывалось реформирование советской экономики. В истории оно осталось как период начала козыгинских реформ. Суть их в некотором отступлении от строго централизованного планирования к свободному обмену товарами, то есть, в современной терминологии, — к рынку. Раз хозяйственные реформы предстояли, в Минсредмаше, а эта организация работала крайне четко, была поставлена задача — подготовка управленческого персонала к новым условиям работы. Реформы в итоге не состоялись. Кстати, в Китае это было реализовано на 100 процентов. И вот, где сейчас Китай и где мы...

Там я проработал 15 лет, создавая, по сути, Институт управления. Уникален он был чем? В отличие от основного, Обнинского института, на московский филиал была возложена самая главная задача — подготовка руководящего персонала четвертого, пятого и шестого главных управлений. А это — весь Оружейный комплекс: директора, главные конструкторы, главные инженеры, в том числе и люди, имеющие академические звания. По приказу министра в течение месяца проходило обучение. Учебный процесс был организован как обмен опытом, связанный с решением в будущем очень важных задач. Приглашали мы и известных профессор-лекторов. Но выступали они не больше 20-30 минут: какой-нибудь крупный руководитель задавал практический вопрос, который сбивал их с толку и... начиналась дискуссия. Наша задача состояла в том, чтобы направлять ее.

Слушатели на примере своего опыта обсуждали ту или иную проблему. А опыт у них был уникальный, потому что тот высочайший уровень организации проведения научных исследований и разработок на предприятиях Средмаша — результат совершенно новых принципов управления, которые были изобретены при реализации Атомного проекта. Сегодня они называются «программно-целевые методы планирования управления».

Суть их в том, что весь жизненный цикл новой техники, от теоретического замысла до серийного выпуска, находится в одном центре управления. Комплекс развивался гармонично. Если, например, в Снежинске теоретический отдел выдал какие-то новые идеи, они не на полку ложились, а шли в конструкторское бюро. Были отработаны стандарты, связанные с управлением всего жизненного цикла, — от зарождения идеи до утилизации. Это специальная область деятельности, которая экспериментально родилась и эффективно

использовалась. Но руководителям тогда некогда было описывать свой опыт в книгах и в статьях, к тому же были сложности из-за закрытости организаций отрасли.

А в то время в США стали анализировать: в чем дело — в ядерной области мы отставали, а потом все этапы разработки и испытания ядерного оружия провели за очень короткие сроки. Потом, когда Советский Союз «двинул» в космос, и США обнаружили, что у них капитальное отставание, они на организацию работ в данной области в Советском Союзе обратили серьезное внимание. Их развитая школа управления — в университетах — очень быстро



## Президент НИЯУ МИФИ Борис Оныкий: «РОССИЮ СПАСУТ НАШИ СТУДЕНТЫ»

С президентом нашего университета, ректором МИФИ с 1997 по 2007 год, заведующим кафедрой «Анализ конкурентных систем» беседуют главный редактор газеты «Инженер-физик» и студенческий корреспондент.

разобралась, в чем дело, и дальше методы целевого планирования вернулись к нам из США в виде их произведения, но уже отработанные, с терминологией и т.д. И вот читается, что за американским менеджментом первенство в этих вопросах, а я был свидетелем, что это не так: та новая система программно-целевого планирования управления (сейчас она у нас в кусочном виде применяется), была изобретена у нас.

— Для крупных руководителей предприятий атомной отрасли организовывали занятия по повышению квалификации и преподавали вечерние студенты. Не было сложностей?

— Наши мальчики и девочки преподавали то, чего не знали эти большие люди — информационные технологии, которые сами ребята до этого день и ночь изучали и, работая в Институте управления, участвовали в их развитии. Поэтому у них сложились очень хорошие отношения со слушателями, среди которых были и академики. Например, старостой одной группы обучающихся был президент Академии наук, директор Курчатовского института Анатолий Петрович Александров.

К тому же мы находили для них материал, который им был очень интересен, ведь нам была предоставлена в большом объеме редкая литература по вопросам управления научными исследованиями и производством. Часто занятия мы проводили прямо на предприятиях. Например, в Арзамасе-16 (ныне г. Саров) собиралась очень большая аудитория. С уважением и вниманием относились к нам, хотя наш основной преподавательский коллектив состоял из вчерашних студентов факультета «К».

— Только с «К»? — Именно «К!» Речь шла об управлении. И эта наука развивалась очень энергично: здесь и техника управления, и вычислительная техника, техника связи и система программирования. Понимаете, управление организацией — это вообще-то целая история, целая культура, которая в значительной степени миновала тогдашний Советский Союз. Ведь науку об Управлении надо

изучать, а ее сейчас кусочным образом представляют: то бизнес-план, то еще что-то. А ведь была классическая школа управления, она сменилась поведенческой школой, потом возникла сегодняшняя системная школа. И это все надо знать. Сегодня такой подготовки, к сожалению, не ведется.

Помню, когда в очередной раз мы проводили занятия в Арзамасе-16, у меня была встреча с тогдашним директором Ядерного центра Борисом Глебовичем Музруковым. По внутреннему радио прослушав все мои лекции, он пригласил обсудить эти вопросы с позиций своего опыта. Человек был знаменитый в атомной промышленности. Мы проговорили с ним два часа, в том числе и об управлении людьми. Он приводил конкретные примеры о важности человеческого фактора, о необходимости тщательного подбора кадров и уважения к людям.

И тогда я вспомнил, как в свое время совершил ошибку, когда начал набирать в наш новый институт на большие зарплаты только отличников с красными дипломами. И оказалось, что это совершенно неработоспособный коллектив: каждый считал, что он должен делать только что-то особое. Потом уже подбирал людей по другим критериям. Так что, человеческий фактор очень важен...

— Кто вам, молодым ребятам, помог в вашей работе?

— Курчатовский институт сыграл огромную роль в становлении Института управления. Руководство его очень поддерживало нас. Многие свои замыслы, учебно-педагогические, мы обкатывали не на ком-нибудь, а на членах Ученого совета. По их желанию проверили, например, тест «Коэффициент интеллектуального уровня»... А методы экспертного количественного оценивания понадобились нам при огромнейшей экспертизе по выбору вычислительной техники для всего Минсредмаша. Руководил этой работой заместитель министра А.Д. Захаренков.

... Вот 15 лет вся работа моя в Средмаше и была связана с управлением

научными исследованиями и разработками. И докторская моя диссертация называлась «Автоматизация управления научно-производственными комплексами». А это были новые производственные структуры, которые как раз и являлись теми самыми, если хотите, в новой терминологии инновационными производственными структурами в любой экономике. Без них все разговоры об инновациях пустой звук, сотрясение воздуха.

— А нельзя ли на базе НИЯУ МИФИ изучать этот бесценный опыт управления, накопленный организациями Средмаша? Среди наших студентов есть будущие руководители и им бы это пригодилось.

— Опыт опытом, но надо представлять реальную ситуацию. Вот, когда мы создавали в нашем университете Институт международных отношений, это была работа на новую проблему — на открытость, на взаимодействие нашей науки и «ихней». Это необходимо: иначе мы пропадем, так как отстали по некоторым направлениям очень сильно. Некоторые говорят: «Навсегда». Ничего подобного! Нас спасут, вернее Россию спасут наши сегодняшние студенты.

Вот на гуманитарном факультете новая специальность была создана самими МИФИ. Я сейчас работаю в этой области — экономической безопасности. Вижу много недостатков, работы еще навало. Но это новая специальность, которой никогда не было и которая сегодня в стране нужна.

Если появится потребность в изучении средмашевского опыта управления, появятся и новые специальности.

— Вот Вы совсем молодым возглавили Институт управления. Многих студентов волнует вопрос своего профессионального определения, а также распределения после окончания института. Раньше была стабильная система трудоустройства, сейчас ее, как таковой, нет. И не на всех кафедрах студентам помогают найти работу. Как, на Ваш взгляд, можно улучшить ситуацию?

— Вопрос профессионального определения очень важный и не быстро ре-

шаемый. Вот сейчас стали проводиться Дни карьеры. Это хорошо, главное, чтобы они были регулярными и эффективными. Но этого недостаточно. Так или иначе, мы связаны по научной работе с какими-то предприятиями и организациями. Связи эти не очень сильные. Но их надо укреплять. Надо устраивать туда студентов на УИР и на практику. Потом — позаботиться, чтобы студент выполнил там такую работу, чтобы, несмотря на всю очередь блатных, его бы взяли на договор. Это, конечно, большая дополнительная работа для преподавателей. Но в нашем университете есть подразделения и кафедры, где много внимания уделяется студентам, нам проблем с трудоустройством нет: это — кафедра 21, научный комплекс «Невод», Лазерный центр, ну и другие можно еще назвать. Много, конечно, зависит от обстановки на кафедре, от человеческих отношений.

Многое зависит и от активности самих студентов.

— Вы, как бывший ректор МИФИ, как расцениваете изменения, происходящие в университете?

— Жизнь идет вперед. Теперь наш университет — НИЯУ МИФИ. Все-таки жизнь как-то стабилизируется. Наконец-то дают средства на обновление материальной базы. А ведь 50 лет не было серьезного ремонта! Вы думаете, потому что лентяи здесь работали? Средств не было. Слава богу, что Средмаш, то есть «Росатом», стоит, не разваливается, а даже намечается активное его развитие. Конечно, хотелось бы, чтобы процесс этот шел быстрее, чтобы было увеличение и зарплаты преподавателям, и стипендии студентам. Жизнь студента в определенном смысле становится тяжелее, чем когда я учился. Мы жили материально очень скромно, но стипендия и условия в общежитии, скажем так, были достаточными, чтобы не голодать. Ситуация изменилась. Ребята стараются подрабатывать. Не советовал бы им сильно увлекаться, особенно на младших курсах, главное все-таки учеба. А здесь надо друг друга поддерживать: занимаешься репетиторством, не справишься с заказами, предложи нуждающемуся товарищу.

А преподаватели... Посмотрите на зарплату, которую большинство из них получает, многие из них подрабатывают. А когда они получали нормальную зарплату, то уделяли больше внимания внеучебной работе со студентами. Возьмите тот же Молодежный университет культуры или вечера на английском языке, или... — это же все довольно хорошо организовывали сами преподаватели. Так что сейчас и преподаватели, и студенты в одном положении. Кстати, наиболее принципиальные студенты это понимают. Что в таких условиях делать? Вот государство выдвинуло целевые программы. Мы на нашей кафедре выиграли грант. Это значит, что ребята, которые работают на кафедре, будут побольше получать. Хотя какой-то шаг вперед. Надо стараться использовать все возможности, держаться друг друга. Помогать, не заниматься дряжгами. Надо понимать, что мы все в одной лодке, грести надо.

Что такое университет? Это по определению — преподаватель и студент, а все остальное — организация. В этом я уверен. Мир МИФИ для меня — это мир конкретных людей и мне очень важно оставаться одним из них.

Я верю в успешное развитие нашего университета.

С. Николаева.

• ВПЕЧАТЛЕНИЯ

С 11 по 13 ноября в Объединенном институте ядерных исследований (г. Дубна) прошла Всероссийская научная школа «Приборы и методы экспериментальной ядерной физики».

В числе участников школы были студенты и аспиранты нашего университета. Я был среди них и хочу поделиться впечатлениями.

Прежде всего, надо отметить отличную организацию проведения школы. Все было хорошо продумано и сплани-

ровано, как в грамотно поставленном физическом эксперименте. Проезд, питание и жилье для участников полностью оплачивались организаторами.

Большое внимание на школе было уделено автоматизации экспериментальных исследований, поскольку это неотъемлемая составляющая современного физического эксперимента мирового уровня. Программа оказалась очень интересной и насыщенной. В первой вводной лекции нам рассказали о структуре института, его задачах и перспекти-

## НАУЧНАЯ ШКОЛА В ДУБНЕ

вах развития. ОИЯИ — крепкий оплот российской науки, который выдержал немало потрясений в лихие 90-е и продолжает успешно развиваться, уделяя много внимания международным исследовательским проектам.

Были лекции, посвященные получению нейтронного излучения и способам его регистрации. Несмотря на то, что эти вопросы исследуются, есть еще много задач, требующих решения. Всегда хочется повысить точность из-

мерительного оборудования, чтобы глубже проникнуть в загадочные явления физики микромира, а внимательность к деталям нередко сопровождается неожиданными открытиями.

В программу школы входила и экскурсия по городу. Особенно запомнилось «Московское море», образованное водами реки Волги на границе двух областей: Тверской и Московской.

Посещение школы оставило добрые воспоминания. Приятно было пооб-

щаться с участниками из разных городов, узнать, чем они занимаются, чем живут, своими глазами увидеть уникальные электронные приборы, созданные руками сотрудников ОИЯИ. Все это помогло мне по-новому взглянуть на задачи, которые еще предстоит решить, выработать новые подходы — и технические, и организационные.

Александр Бакеренков, аспирант кафедры 27.