



Газета Совершенно секретно, апрель 2013 г.

Петр Глыбочко: Беготня – не моё

Ректор Первого Московского государственного медицинского университета имени И.М. Сеченова
Петр Глыбочко – о реформах, врачебной этике, коррупции в медицине и своем участии в политике

- Вы возглавили Первый Мед, в то время - официально – Московскую медицинскую академию имени Сеченова, после скандального смещения с должности академика Михаила Пальцева, который занимал пост ректора более 20 лет. Отставка Пальцева была спровоцирована представлением Генеральной прокуратуры и сопровождалось несколькими уголовными делами, которые, впрочем, впоследствии были закрыты. Как вы оценивали наследство, которое вам досталось, в момент назначения и.о. ректора?

- Любому новому руководителю непросто выстраивать отношения с коллективом – тем более, когда речь идет о профессорско-преподавательском составе уровня Первого Меда. Я сегодня не хочу комментировать факты, связанные с деятельностью моего предшественника. Я не буду об этом говорить...

- А о самом Михаиле Пальцеве?

- Тем более. Считаю, это было бы неэтично.

- Что же тут неэтичного?

- Такова моя гражданская позиция.

- Может быть, это ваша взаимная договоренность с бывшим ректором? Насколько я понимаю, он тоже ни разу публично не высказался по поводу вашего назначения, хотя, надо думать, радости от этого не испытывал. Джентельменское соглашение?

- Никакого соглашения не было. Я пришел в академию через год после отставки Михаила Пальцева, тогда и.о. ректора работал профессор Грачев. Так что я начинал с чистого листа.

- Вы чувствовали противодействие со стороны коллектива, который долгие годы работал с академиком Пальцевым? Или ваше назначение было воспринято с радостью?

- В коллективе, конечно, была определенная настороженность, хотя многие меня знали еще по Саратову, где я был ректором медицинского университета. Пришлось много встречаться – и с преподавателями, и с врачами, и со студентами. Я открыто говорил с ними о проблемах и о том, как собираюсь их решать. Ситуация постепенно менялась. Раньше ставишь корпус на ремонт, и тут же идут разговоры – ага, ректор готовит здание на продажу... Теперь этого нет. Мне кажется, что поддержку в коллективе удалось найти. Несмотря на то, что проблемы, с которыми мне пришлось столкнуться, были серьезными.

- О чем речь?

- Ведущий вуз страны, где работали более 8 тысяч человек, не мог обеспечить этим людям ни достойной зарплаты, ни комфортных условий для преподавания и занятий наукой. Вуз нуждался в современных хорошо оснащенных аудиториях, студенты – в современных общежитиях. Пришлось начинать с этих проблем. Неоднозначная ситуация была не только в вузе, но и в Клиническом центре.

- Что вы имеете в виду?

- У нас около трех тысяч коек, но работали тогда восемьсот. Что и неудивительно – многие здания имели стопроцентный износ. Доходило до того, что по ночам приходилось переселять больных из одной палаты в другую, потому что падали потолки. Не говорю уже о том, что не было лекарств, расходных материалов, современного оборудования. Как вы думаете, охотно шли сюда люди лечиться? Конечно, нет. Но, повторю, главным для меня было сохранить коллектив. Остальное – я был уверен – решить проще.

- У вас были оппоненты, которые открыто заявили, что не согласны с вашей программой реформирования Сеченовки?

- Не сказал бы... Разные мнения в ходе обсуждений высказывались, но все решения, которые были приняты на Ученом Совете совместно, выполнялись.

- Можете вспомнить то решение, которое далось вам тяжелее всего?

- К примеру, реформирование Ученого совета. В него не входила половина заведующих кафедрами. А что такое Ученый совет? Это коллегиальный орган, который решает ключевые для университета вопросы. Между тем Ученый совет до моего прихода состоял из бухгалтеров, экономистов, юристов, старших преподавателей, но заведующих кафедрами там практически не было.

- Почему?

- Я не знаю. Но мы приняли решение включить их всех в состав Ученого совета. Многих это пугало. Мне говорили: мы никогда не соберем Ученый совет в таком составе. Ошиблись. Совет нормально работает.

- А юристы и бухгалтеры были отстранены от управления?

- Нет, все эти службы представлены в Ученом совете, просто его состав был расширен и упорядочен. Сейчас все важные решения – от ремонта до науки – мы проводим через Ученый совет. И сегодня его поддержка у меня есть.

- Структурная реформа, которую вы провели, также была воспринята критически. Вы заменили традиционные для Первого Меда профильные клиники больницами, выстроив жесткую управленческую вертикаль. Ваши оппоненты утверждали: это разрушило горизонтальные связи между клиниками, которые складывались годами. Вы уверены, что это было правильно?

- Уверен. Это позволило резко сократить административный персонал... У директора Клинического центра, где, повторю, работало 800 коек, было 15 замов, которые получали хорошие зарплаты. Сейчас их осталось 7. На те же 800 коек был 21 главный врач. Сегодня их 7 на 3000 коек – по

количеству больниц. Клиники у нас тоже есть, но их теперь возглавляют заведующие кафедрами в ранге директоров клиник. Соответственно эти клиники действуют в структуре той или иной больницы. Сейчас мы идем дальше – реформатируем их в научно-образовательные клинические центры. У нас их 25. У директора центра, заведующего той или иной кафедрой, есть зам по образованию, зам по лечебной работе (зона его ответственности клиника, в которой есть несколько отделений), зам по научной работе с научной группой от 10 до 30 человек. Дополняют эту систему центры коллективного пользования. Это высокотехнологичные подразделения, которые обслуживают не только наши структуры, но и принимают заказы коллег. Это, к примеру, Центр крови - «Трансфузионная медицина» или Центр клеточных технологий «Регенеративная медицина», «Фармацевтический».

Мы бы хотели, чтобы наша система прижилась и работала не только у нас.

- Вы говорили о сокращении административного персонала, но судя по вашему описанию, он только вырос.

- Расширился функционал некоторых ключевых сотрудников: заведующий кафедрой или директор клиники и его заместители теперь решают дополнительные задачи в рамках научно-образовательных клинических центров. Конечно, этот труд тоже оплачивается. Но, во-первых, это не отдельный административный персонал с высокими зарплатами, во-вторых, их задачи четко определены и служат интересам с одной стороны, студентов, с другой, больных, с третьей – научных работников. Правильное и эффективное использование ресурсов дало очень ощутимый результат и для коллектива. В 2010 году средняя зарплата была 14 тысяч, теперь – 40 300 руб.

- Насколько я знаю, уголовные дела, которые были возбуждены перед вашим назначением, имели отношение к принадлежащей вузу недвижимости. Чем завершилось расследование?

- Не знаю. Уголовные дела меня, честно говоря, не интересовали. Я сам разбирался с теми инвестиционными проектами, которые были заключены при прежнем руководстве. Судебные процессы еще не закончены. Но за три года нам с помощью Росимущества и мэра Москвы удалось вернуть здание на Садово-Кудринской, которое должно было отойти банку. Второй объект – находящийся в центре Москвы стадион «Буревестник», на территории которого в соответствии с инвестиционным договором должны были строиться жилые дома. Стадион мы тоже вернули через суд. Сейчас мы начинаем его реконструкцию. Третий проект – это Ботанический сад. Мы его тоже вернули университету. И последний проект – в стадии судебного процесса – 47 тысяч квадратных метров в Тропарево. Этот объект нам, в случае положительного решения суда, придется достраивать. Во всех этих случаях интересы университета страдали, а в выигрыше оказывались банки и коммерческие структуры, с которыми заключались договоры.

- Решения по расторжению этих договоров принимали вы сами?

- Эти решения принимались на Ученом Совете.

- Вряд ли в этих историях с инвестдоговорами обошлось без коррупции... Вы пытались найти тех, кому это было выгодно?

- Мне это было неинтересно. Мне было важно вернуть здания и территории университету. Зачем мне искать виновных? Это задача правоохранительных органов.

- Вы сделали ставку на масштабное строительство и реконструкцию корпусов. Это не менее рискованная в смысле коррупции область, чем инвестиционные проекты прежнего руководства. Вам удалось выстроить прозрачные схемы? Вы уверены, что отношения университета с партнерами по строительству абсолютно чисты?

- Мы отказались от инвестпроектов в принципе. Как государственное учреждение мы не имеем на это права. Кроме того, у нас нет ни свободных корпусов, ни свободной земли. Важно иметь в виду, что все строительство и реконструкция идет на бюджетные деньги. Мы выстроили поэтапную схему прохождения всей документации вплоть до электронных торгов – там уже на ситуацию никто из сотрудников университета повлиять не может. У нас цепочка контроля – этим занимается несколько отделов, в том числе юридический, главный бухгалтер, проректор по экономическим вопросам. Я надеюсь, что такой многоступенчатый порядок исключит коррупцию.

- Насколько вы доверяете тем, кто работает рядом с вами? Известно, что часть команды вы привезли из Саратова...

- Этих людей не так много, как говорят журналисты. Никакого саратовского десанта на московскую землю я не высадив. Все главные врачи, к примеру, работали здесь и ранее на тех или иных позициях, они не саратовские.

- Чем вы руководствуетесь, когда собираете команду?

- Для меня главное - профессиональные качества и человеческая порядочность.

- А как вы расстаетесь с людьми, которые не устраивают вас?

- Спокойно. Лучший вариант, когда сами уходят, понимая, что не справились, не потянули... Но бывает и по-другому.

- Подчиненные вас боятся?

- Чего меня бояться? Реально не боятся. Я рассчитываю на понимание. А вот если понимания не возникает, то мое право как ректора принимать решение и нести за него ответственность. Вообще из университета не очень-то хотят уходить и текучка кадров у нас незначительная, так как созданы условия для работы.

- Что выиграли от ваших реформ пациенты?

- Им стали оказывать высококвалифицированную медицинскую помощь. Они у нас лекарства не покупают, расходные материалы не оплачивают, клиники, как правило, соответствуют европейскому уровню – и по быту, и по оснащению. Изменилось отношение врача к больному. За последний год ни одной жалобы от пациентов не было. Ни на хамство, ни на непрофессионализм.

- Раньше были?

- И много. Реально много. А теперь у нас в каждую клинику стоит очередь на госпитализацию – надо иметь в виду, что она у нас не экстренная, а плановая.

- Врачи деньги берут?

- Мне сложно сказать... Если врач, не оказав медицинской помощи, вымогает у больного деньги, пациент всегда будет жаловаться, и мы об этом узнаем. Если жалоб нет, значит, все у нас в порядке.

- А если и услуги оказывает, и деньги берет... Не то чтобы вымогает, но намекает и не отказывается.

- Сегодня это тема реально ушла. Правда, с некоторыми врачами мне пришлось расстаться именно по этой причине. Другого выхода не было. Остальные понимают, что брать деньги с пациента – это большой риск. Наверное, есть какие-то отдельные случаи, но мы о них не знаем.

- Мне кажется, ваше профессиональное сообщество относится к тем, кто берет с больных деньги, без осуждения. Или я ошибаюсь?

- Я бы здесь говорил не только о нас, врачах, но и о вас, пациентах. А если больной хочет отблагодарить врача? Если несет ему коробку конфет? Или бутылку шампанского? Или книжку? Это тоже взятка? Как к этому относиться? Как реагировать? Выгнать пациента?

- Я же не про конфеты спрашиваю, а про деньги...

- Если вы спрашиваете меня, то я категорически против. Хочешь заработать дополнительные деньги, у тебя есть такая возможность. Только надо быстрее переходить на прозрачные внебюджетные формы оплаты врача. Там где эта система действует, у пациента появляется возможность официально оплатить дополнительные услуги, а у врача – заработать. Ну почему человек не может за собственные деньги попасть на консультацию к конкретному профессору или академику? Или без медицинских показаний пройти какое-то дорогое обследование? Чего тут бояться? Это нормально. А нам говорят, давайте все будет бесплатно. В результате – опять конверты. А мы уже не хотим так работать. Мы не хотим! Тут многое поменялось. Если вчера еще какие-то врачи могли публично заявлять «я бесплатно не работаю», то сегодня такие уходят из медицины. Никто уже не бравирует тем, что взял деньги, к примеру, за операцию.

- Не ведет ли развитие платных медицинских услуг к еще большему социальному расслоению?

- Надо понимать, что сегодня у нас все пациенты пользуются и бесплатными лекарствами, и услугами младшего медперсонала, и отличными бытовыми условиями. Практически все палаты – на двоих, с душем и туалетом. И в них платить за комфорт не надо. Платные услуги оказываются только лечебно-диагностическими центрами, которые существуют при больницах. Когда пациент поступает в отделение на лечение, то там он ни за что не платит. Мой подход такой.

- От чего, помимо собственно болезни, больше всего страдает российский пациент?

- Надо, видимо, окунуться в роль пациента.

- Вы никогда не были пациентом?

- Был.

- И как?

- Ощутил на себе все прелести нашего здравоохранения. Даже если человек получает качественное лечение, этого недостаточно. Он не хочет стоять в очередях, он ждет, чтобы к нему относились с пониманием. Недостаток человеческого внимания – это то, с чем пациент

сталкивается чаще, чем с отсутствием квалифицированной помощи. А это все тоже входит в понятие врач.

- Вы сознательно увеличиваете прием студентов в университет, которые проходят конкурс по результатам ЕГЭ. Между тем известно, что в ряде, к примеру, южных регионов России результаты ЕГЭ абсолютно не адекватны уровню знаний. Как вы ведете отсев?

- Прием ведется по результатам ЕГЭ. Отсев во время приема в ВУЗ не ведем, не имеем права. Другое дело, что учеба в медицинском вузе – сложное дело. Поэтому к третьему курсу многие не выдерживают и уходят из университета. Так что – по сути – отсев все же есть, но он происходит позже. Вплоть до шестого курса. Кроме этого мы переводим студентов с коммерческой формы обучения на бюджет после каждой сессии.

- Вы активный член правящей партии - «Единой России». Есть ли какие-то государственные решения в области медицины, которые вы как профессионал считаете неправильными?

- Член я правящей партии или нет – это причем?

- Думаю, вы как член партии не можете публично критиковать ее решения.

- Я как член партии участвую в реализации этих решений.

- Вы были довольно глубоко погружены в партийную деятельность. Смысл? Хотите со временем уйти в политику?

- Нет, я не думаю о политической карьере. Но мое мнение такое: ректор государственного вуза не должен быть вне политики. Ректор должен быть в политике, понимать линию государства, проводить ее в жизнь. Если сегодня правящая партия «Единая Россия» реально, а не конъюнктурно, решает проблемы людей, то значит надо быть в ее рядах. Это был мой личный выбор.

- А если завтра правящей партией станет, к примеру, «Справедливая Россия», а вы в ней не состоите?

- Ну и что? Ректор может вообще не быть членом партии, но быть вне политики он не может. Это – государственная должность.

- У вас есть охрана?

- Нет, чего мне бояться?

- А автомобиль с мигалкой?

- Не положено. Да мне и не нужно.

- Вы не любите давать интервью. Почему?

- Я даю интервью, когда у меня о чем-то спрашивают. Я считал, что на посту ректора рано давать интервью. Надо было сначала что-то сделать в ВУЗе.

- У вас есть взрослая дочь. Она, как я знаю, тоже врач.

- Да, она закончила мединститут. Кандидат наук, пишет докторскую, занимается стоматологией, живет в Саратове. А сыновьям – пять и восемь лет, что они для себя выберут, сложно сказать.
- Вы сами ходите к врачам, работающим в Сеченовке?
- Да, если надо, то я лечусь только у наших врачей. К сожалению - то есть, к счастью - я нечасто болею. Больше занимаюсь спортом.
- Вы практикуете как врач?
- Постольку поскольку. До работы в Первом Меде я оперировал. И очень активно. А сейчас у меня нет на это времени. На меня свалилась такая махина – тысячи работников и студентов, 150 корпусов... Если ты хирург, то ты должен отдаваться этому полностью. Невозможно оперировать время от времени. Как врач я консультирую в Клинике урологии имени Фронштейна три-четыре раза в неделю, принимаю участие в научных конференциях, все же опыт большой.
- Не жалко, что пришлось отказаться от хирургии?
- А надо выбирать... Либо ты иди оперируй, либо занимайся вузом. И то, и другое совместить невозможно.
- На министерский портфель согласились бы?
- У меня очень много незаконченных дел и обязательства перед людьми, которые меня избрали, с которыми я здесь, в университете, работаю.
- Неужели отказались бы?
- За портфелем министра я не бегаю. Эта беготня – не мое.