

---

# ЗАРУБІЖНА НАУКА. МІЖНАРОДНЕ НАУКОВО-ТЕХНІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО

---

## Реформа Российской академии наук: уроки для Украины

*Выступление заместителя президента РАН, директора Института истории науки и техники им. С.И. Вавилова РАН, члена-корреспондента РАН, Героя России Ю.М. Батурина на расширенном заседании Ученого совета ЦИПИИ им. Г.М. Доброва НАН Украины 2 декабря 2013 года*

Уважаемые коллеги!

В новейшей истории были примеры, когда в Украине проявлялись тенденции, повторяющие российские. События вокруг академической реформы в России продемонстрировали отношение российской власти к науке как к «лишнему грузу», тянущему на дно государственного бюджета. Не хотелось бы узнать завтра, что с решениями, похожими на российские, столкнулись теперь вы.

Само слово «реформа» в России окончательно дискредитировано, поскольку многие реформы у нас заканчивались лишь изменением названия, например, «милиции» на «полицию». Однако слово «реформа» повсеместно можно услышать применительно к реорганизации Российской академии наук (РАН), поэтому я также буду его использовать, но вкладывать в него лишь негативный смысл.

Реформа может начаться и естественным путем, когда что-то необходимо изменить, но чаще всего она сопряжена с кризисами. Неизбежность кризисов в отношениях между наукой и властью обусловлена тем, что с определенного времени эти отношения строятся на финансах: государство дает деньги на науку, но мера полезности науки для государства не ясна. Наука развивается

© Ю.М. Батурин, 2014

и требует больше денег, государство, в свою очередь, ставит вопрос о рентабельности науки. Не получая ответа, кроме самого общего (рано или поздно все окупится), государство не может и/или не хочет давать науке больше денег, требуя от нее быстрой прибыли. Но в фундаментальной науке так не бывает. Возникает кризис.

Кроме того, отношения между наукой и властью в России затрагивают проблемы собственности. Дело в том, что за последнее столетие Российская академия наук сконцентрировала у себя значительные активы, и в России это чуть ли не последние государственные активы, которые до сих пор не приватизированы. Таким образом, кризис между РАН и властью вполне можно было предвидеть. Этот кризис пока не пройден, он будет продолжаться еще не меньше года, и поэтому сейчас можно говорить лишь о предварительных его итогах и уроках.

О кризисе, как и о чем-либо другом, можно говорить с разных позиций. Сразу обозначу свою личную точку зрения, поскольку любой оппонент может дискутировать со мной, опираясь на совершенно иное отношение к происходящему. Постараюсь проанализировать события и сделать свои выводы, исходя из интересов РАН и, следовательно, из

интересов фундаментальной науки, которые, как я полагаю, отвечают интересам страны. Не исключено, что кто-то другой выстроит эту цепочку интересов иным образом.

Украине следует извлечь уроки из реформы науки в России, но с поправкой на существенную разницу условий в двух странах. И так, что необходимо сделать Украине, чтобы подобная реформа не оказалась здесь такой же неожиданной, как это было для РАН?

Первое условие совершенно очевидно – наведение порядка внутри собственной научной системы (в первую очередь – в НАН Украины). Российское правительство право, утверждая, что в РАН мало порядка. Я – директор института. Перед тем, как занять эту должность, постарался получить всю информацию об институте, в том числе конфиденциальную, акты проверок, разговаривал с людьми. Выяснилось, что порядок в институте оставляет желать лучшего. Но реальная ситуация оказалась много хуже, чем я ожидал, и полностью удалось в ней разобраться только через два года.

Что я подразумеваю под словами «нет порядка»? С одной стороны, «порядок» зависит не только от сотрудников и дирекции института. Поэтому, как директор, я понимаю, что не вправе требовать от людей многого за те низкие зарплаты, которые установлены в РАН. И, тем не менее, люди ходят на работу, но одни работают, а другие нет. С другой стороны, есть такое понятие как «элементарный порядок», которому необходимо следовать в любых условиях. Это понимают, к сожалению, не все. Для объективной оценки ситуации можно задать вопрос: неужели одно-два выступления на институтских конференциях и публикация двух-трех страниц тезисов в институтских сборниках стоят большей зарплаты? А ведь это считалось «нормальным режимом научной деятельности». Кроме того, есть такое понятие, как «элементарная трудовая дисциплина», требующая от сотрудников посещения института в при-

сутственные дни (архивы и библиотеки никто у них не отбирает), предоставления формальной отчетности, коллективного обсуждения научных работ и тому подобного, т.е. простейшей организации труда. Некоторых мне удалось переучить, а некоторых – нет. И здесь я согласен с мнением правительства.

Подобное происходит не только на уровне институтов, но и на уровне РАН. Как оказалось, не оформлены в надлежащем порядке документы, касающиеся земли, аренды и т.п. (даже делая скидку на то, что такое оформление стоит дорого и не по карману РАН). Особенно много неоформленных земель в Российской академии сельскохозяйственных наук, в распоряжении которой их больше, чем у РАН. Счетная палата РФ установила, что часть этих земель передавалась незаконным путем для использования не по назначению.

Посмотрим, каков «порядок» на уровне РАН, например, в части рассылки документов. Я езжу в Президиум РАН каждый день, сам забираю или отвожу документы, либо посылаю за этим своих сотрудников. Иначе я бы получал предписания из Президиума РАН на следующий день после того, как я его должен был исполнить (такое неоднократно случалось). Можно обвинять в плохой работе почту, но лучше, все-таки, обратить внимание на канцелярию, работающую по принципу: «Лежит – ну и пусть лежит, нам спешить некуда». Неспешная бюрократическая жизнь...

Такой «порядок», безусловно, нужно менять. Поэтому мой совет украинским коллегам: не дожидаясь, пока грянет гром, начните наводить порядок хотя бы у себя в институтах. Я думаю, что в Украине в этом плане похожая практика, восходящая к временам Академии наук СССР, где, по моим наблюдениям (тогда еще в качестве научного сотрудника), тоже царила подобная обстановка.

Кроме того, когда что-то меняется в стране, жизнь требует перемен и в Академии. Эти перемены – которые я не хочу называть реформами – очень

важно начать, и начать прямо сейчас. В РАН о переменах серьезно заговорили накануне выборов Президента РАН, которые прошли в мае 2013 г., причем подробные обсуждения начались примерно с февраля-марта 2013 г. Программы всех троих кандидатов были программами изменений, и все они были правильными. Просто кто-то делал упор на одно, а кто-то — на другое. Но мысль у всех была одна: нужно меняться для того, чтобы эффективно работать.

После того, как одна из программ победила, и Президентом РАН стал академик В.Е. Фортов, можно было приступить к расширению его планов реформирования РАН силами самой Академии (что, собственно, и было сделано, подготовлена «Концепция развития Российской академии наук до 2025 года»). Но проведение реформы требует не рекламы реформы, а ее плана. Он должен быть подготовлен, вывешен на сайте Академии для публичного обсуждения, и тогда его невозможно будет проигнорировать так, как произошло с нашими программами изменений. Нужен план реформы, и притом официальный. РАН опоздала с этим и дала формальный повод для жестких действий.

Необходимо готовить к реформе общественное мнение, но не по принципу «у нас в Академии реформа». Люди, прежде всего, должны знать, что такое НАН Украины, чем она занимается, какие у нее есть достижения. В России, к сожалению, об этом не подумали. Например, к изданию научно-популярной литературы в РАН относились как к «ненастоящей» науке, и это направление было фактически прекращено. Это очень большая ошибка! У нас в некоторых газетах есть странички «Наука», есть отдельные телевизионные программы, которые по названию связаны с наукой. Но, к сожалению, они часто скатываются к псевдонауке, а если рассказывают о действительных научных достижениях, то делают это с такими ошибками и искажениями, что, как результат, ученые не желают иметь дело с журналистами.

Чтобы появились объективные материалы о науке, ученым нужно либо писать их самим, либо работать с журналистами. Понятно, что объективная журналистика — дело сложное, и, к тому же, писать о светской жизни значительно проще и прибыльнее, чем заниматься научной журналистикой. Если говорить честно, то научной журналистики у нас сейчас практически нет, если не считать нескольких профессионалов, которые еще с советских времен пишут на научные темы; другие просто не умеют.

Я преподаю научную журналистику на факультете журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова. После первой лекции ко мне обычно подходят три или четыре человека и говорят: «Хочу специализироваться на науке». На что я им отвечаю: «Тогда подготовьте мне к следующему занятию в пределах одной странички эссе о том, почему вы хотите заниматься научной журналистикой». После второй лекции не подходит уже никто — чтобы ответить на такой вопрос, требуется подумать. (В скобках замечу, что сильно упал уровень школьной подготовки. Они зубрят для ЕГЭ, а думать их не учат). Поэтому я перестал читать потоковые лекции и веду только семинары с очень немногочисленными студентами, действительно нацеленными на научную журналистику. Приходят пять-семь человек, и с ними можно заниматься индивидуально. Проходит несколько лет, чему-то я их научил. И вот один из моих выпускников рассказывает, что ему посоветовали, когда он пришел на работу в газету: «Почему трагично так много времени на подготовку материала? Услышал что-то, сядь и сам выдумай что-нибудь сенсационное». Понятно, что научная журналистика в таких условиях не возродится.

Далее. Россияне не были знакомы с ситуацией относительно реформы науки, но Россия — страна, где всегда поддерживают «гонимых». Как только «реформа» началась, выяснилось, что РАН, по данным социологов, вышла на первое место по уровню доверия, опередив даже Русскую православную

церковь (второе место) и президента РФ (третье место). Это данные за июль 2013 года (см. подробнее: Romir.ru). Они тем более примечательны, что люди в целом не очень знали, чем занимается РАН. Но они все равно поддерживали Академию, поскольку, судя по проводимым в рамках реформы мероприятиям, ее несправедливость была всем очевидной.

Характерно, что индексы доверия социальным институтам (индекс рассчитывается путем вычитания числа «недоверяющих» из числа «доверяющих»), через «руки» которых прошел законопроект о реорганизации РАН, приблизились к нулю или даже ушли в минус: правительство – в июле 10 пунктов, в ноябре 1 пункт; министерство образования и науки – в июле 6 пунктов, в ноябре 1 пункт; Совет Федерации – в июле индекс составлял -1, в ноябре опустился до -15, Государственная Дума – в июле -9, в ноябре индекс упал до -26. Эффект бумеранга настиг и СМИ, как по заказу поддержавшие сначала ликвидацию РАН, а потом и все трансформирующиеся варианты реформы и высасывавшие из пальца компромат на Академию. По социологическим данным, индекс доверия к телевидению и прессе за три месяца упал на 9 пунктов и составил к концу года -12).

Нужно работать с социологами, и начинать надо прямо сейчас, ибо любое социологическое исследование нуждается в серьезной подготовке, тем более, что исследования, касающиеся реформ, требуют нескольких раундов опросов. Поскольку результаты замеров общественного мнения в какой-то степени оказывают влияние на власть, нужно заранее готовить и проводить в оперативном режиме социологические опросы и сразу же оглашать данные.

Особенно важно делать социологические замеры отношения к реформам молодых ученых. Правительство России реагировало на них особенно остро, поскольку молодые ученые в России сразу же после начала реформы начали искать себе место работы за рубежом (в Украине будет то же самое – с ориен-

тацией на Евросоюз). Но если сегодня мы потеряем молодых ученых, то завтра не будет и науки. А коль скоро это так, нужно работать с Советом молодых ученых, который наверняка есть в НАН Украины. Нужно получать реальные данные о мнениях молодежи, которые затем можно будет использовать.

Следующий урок, который необходимо извлечь Украине, таков: нельзя дать власти провести реформу, что называется, «втихую». Вокруг реформы нужно создать такое информационное сопровождение, чтобы о ней было многим известно, а «многие знания» удлиняют процесс принятия решения. А когда процесс затягивается, власть теряет тактические преимущества. Организаторы реформы РАН в России после того, как законопроект о реформе был внесен от имени правительства, были уверены, что дело сделано, и собирались провести его сразу в трех чтениях за несколько дней. Но поднялась такая волна возмущения, в том числе через прессу и другие каналы, что третье чтение (в сущности, техническое), было отложено. Таким образом, вместо молниеносного принятия закона пришлось заниматься им в течение трех месяцев, а за это время многое произошло.

Теперь давайте от проведения реформы опять вернемся к ее подготовке. Здесь важно не пропустить первые признаки начала реформы. Очень хорошо помню момент, когда почти одновременно, в течение двух-трех дней, появилось множество воспроизводящих содержание друг друга публикаций (что прямо указывало на их заказной характер) по поводу российского ВАКа, возлагавших всю вину за качество диссертаций на РАН. Я сразу же занялся поиском «первоисточника», нашел его – автором оказался некий «журналист», который прежде уже был замечен в заказных публикациях. Эта «находка» была сделана мной в пятницу, а в понедельник я прихожу к академику В.Е. Фортову и говорю: «На такие обвинения нужно отвечать, причем сразу». Но рядом оказались другие со-

ветники, которые сказали ему, что надо быть выше этого: «Вы же Президент РАН! Вы же не будете отвечать на каждое твяканье!» И всего лишь несколько дней как избранный, Президент РАН не ответил (а надо было бы). Так или иначе, но начавшейся «грязевой арт-подготовке» не уделили должного внимания и пропустили начало наступления на РАН. Советую украинским коллегам усвоить этот урок.

Трудно сказать, как, где и в какой форме подобные фальшивки появятся при следующей «реформе», но нужно постараться их не пропустить, поскольку они сигнализируют об ее начале. А если вы не среагируете на первый сигнал, то сразу же начнете отставать — сначала на шаг, потом на два, а затем окажетесь на обочине событий. Это еще раз доказывает необходимость вашей работы со СМИ, поскольку научных журналистов, которые бы делали ее за вас, сейчас практически нет.

Необходимо контактировать с людьми внутри институтов Академии наук. Ведь в каждом институте есть как минимум один человек, которому нравится писать публицистику, но который просто стесняется это делать из-за общего отношения к научной журналистике. Их нужно находить и прямо сейчас начинать с ними работать. Что они должны сейчас делать? Да просто писать, что замечательного происходит у них в институте. Писать о том, что ученый из их института получил престижную международную научную премию, которую до этого никто в Украине не получал. О том, что технологию, разработанную в другом институте, купили за рубежом. И так далее. В самих институтах на эти публикации вряд ли обратят внимание, но писать об этом нужно. А еще нужно писать об открытиях, конференциях, о приезде выдающихся зарубежных ученых, обо всем прочем.

Понимаю, что газеты не будут просто так брать этот материал. Я, например, несколько лет назад с удивлением узнал, что РАН накануне каждого Общего собрания публиковала в газетах

несколько больших полосных статей за плату, фактически, на правах рекламы. Покупают полосу и публикуют, чтобы перед Общим собранием сказать: «Видите, как работает наша наука!» Я пришел в ужас, увидев это. Написал для примера пару статей и опубликовал совершенно бесплатно. В РАН удивились. (И кто-то наверняка пустил слух, что эти статьи тоже напечатаны за деньги.) Забыли, что мы, ученые, сами можем делать качественную журналистику на таком уровне, что СМИ берут, публикуют и еще гонорар платят.

Помимо того, что нужно найти и помочь людям, которые писали бы о жизни Академии наук, академического института или ученых, нужно устанавливать доверительные связи в СМИ. Пусть эти журналисты не пишут о науке, но все-таки есть журналисты, для которых деньги не стали высшей ценностью. Это важно с двух точек зрения.

Прежде всего, потребуется распространение нужной вам информации по вашей просьбе. Это важно. В России, когда началась реформа РАН, телевизионщики буквально роились у здания Президиума РАН, чтобы взять интервью у академиков. Для чего они это делали? Для того, чтобы, например, из гневной речи академика на камеру, длящейся 15 минут, можно было вычленить тридцатисекундную фразу «в Академии наук нужно что-то менять» и показать ее по телевизору. А на остальное действовал информационный блок. На все, что касалось Академии наук, либо давался карт-бланш («на этой неделе вы можете рассказывать все что угодно»). Либо выставляется стоп-сигнал («в этом месяце — ничего»). И после этого можно биться хоть головой об стену, давая вал интервью, но на экране ничего не появится. Будет только в отдельных изданиях, таких как «Новая газета», которым не прикажешь, что печатать, а что — нет.

В Украине ситуация со СМИ сильно отличается от российской. Но все же на крайний случай вам обязательно нужно иметь хотя бы несколько журналистов, которые что-то скажут в печатных и те-

левизионных СМИ, а дальше информацию необходимо выводить в интернет.

Во-вторых, необходимо получение упреждающей информации. Работа СМИ в том и состоит, чтобы первыми добывать информацию. Если у вас есть доверительные связи в СМИ, вы можете рассчитывать на вовремя сделанное предупреждение.

Очень важно установление горизонтальных сетевых связей. В академической России сразу началась активная самоорганизация, люди пересылали своим коллегам, знакомым, друзьям в других академических институтах все, что считали важным. Поэтому все значимые публикации о реформе оказались общедоступны.

Чем шире гласность, тем легче будет выйти из трудной ситуации. Очень серьезную поддержку Академии оказали коллеги за рубежом, которые не стесняются и пишут то, что думают на самом деле. Вот высказывание математика Фабрицио Катанезе, профессора университета Байройт (его письмо, среди прочих, тоже было размещено на портале РАН): «Даже если такое сравнение может показаться вам неуклюжим, имейте в виду, что Национальная академия деи Линчеи – Итальянская национальная академия (которой более 400 лет), была «реформирована» лишь Муссолини».

Следующий тезис заключается в том, что будущая реформа Академии наук будет оформляться либо законом, либо актом правительства, либо указом Президента, т.е. неким нормативным актом, которому предшествует проект. И именно этот проект (как и любой другой проект), необходимо изучать и тщательно обсуждать. Нельзя допустить, чтобы вас поставили в условия, когда второе чтение проекта закона назначено на завтра, а сегодня вечером пройдет его обсуждение, как это случилось в РАН. В результате, В.Е.Фортов вместе с пятью другими академиками пошел обсуждать этот проект чуть ли ночью. После этого так называемого «обсуждения» им сказали: «Ваши по-

равки приняты». Но в итоге приняли лишь кое-что. В частности, убрали слова «ликвидация Российской академии наук». Слово «ликвидация» убрали, но юридический механизм ликвидации остался и т.д.

Чтобы суметь что-то сделать с проектом нормативного акта даже в жестком цейтноте, в котором оказались наши академики, необходимо предварительно самим работать над ним. Но если его вам не покажут, заранее поработать над ним вы не сможете. Если же вы сами приступили к разработке проекта закона, допустим, о реформе НАН Украины, у вас будет план и разработанная стратегия, т.е. будет рабочий материал. Возьмите его и попытайтесь превратить в нормативный акт. Сами вы этого наверняка не сделаете (и это подтверждает наш опыт), и поэтому в самом начале работы над законопроектом пригласите нескольких заинтересованных профессиональных юристов. И если вы три месяца будете обсуждать ваш текст, а вам вдруг предложат другой, вы даже в условиях цейтнота увидите в этом другом тексте все ключевые формулировки. У нас в России так не делалось. Когда появился законопроект о реформе Академии, Институту государства и права РАН было поручено дать по нему заключение. Было лето – кто в отпуске, кто в командировке. Подготовили заключение, конечно, а потом в течение трех месяцев обнаруживали в проекте много разных других подвохов и недоработок. Отсюда следует, что сколько умных голов ни соберай, за два-три дня они с проектом мало что сделают. Поэтому работу нужно начинать заранее, имея в своем распоряжении коллектив, который в случае необходимости сможет сразу же оценить любой документ.

Далее. Нельзя верить обещаниям и словам, все должно быть официально оформлено и запатентовано. Я уже рассказывал, как Президента РАН В.Е. Фортова вызвали в Государственную Думу к 20.00 для обсуждения законопроекта, который на следующий день

выносился на второе чтение. По факту обсуждение состоялось, но формально ничего не произошло, поскольку оно не было запротоколировано. Вывод: если вы идете что-то обсуждать, заранее оговаривайте формат обсуждения и настаивайте, чтобы это было официальное заседание соответствующего комитета с ведением протокола. А РАН просто-напросто обвели вокруг пальца.

Когда все началось, президент РАН сказал: «Президент РФ пригласил меня и трех академиков и выслушал нас». Побывавшие на этих встречах потом говорили: «Видите, Президент страны протянул нам руку. Давайте пойдем переговорным путем. Не надо ни митингов протеста, ни жестких заявлений руководства. Будем вести переговоры и постараемся превратить первоначальный законопроект в нечто для Академии приемлемое».

Не все с этим согласились, а группа ученых даже решила создать альтернативную конференцию, не дожидаясь Общего собрания РАН (которое, кстати, тогда еще не назначали). К их позиции присоединились профсоюзы, которые с самого первого дня участвовали в организации митингов протеста (об этом см. подробнее: Российская академия наук. Хроника протеста. Июнь-июль 2013 г. Составитель А.Н.Паршин. – М.: Журнал «Русский репортер», 2013.)

Я и сегодня не могу с уверенностью сказать, какой путь был более эффективным: переговорный или протестный. Думаю, главным было то, что тактика была выбрана, и ее последовательно придерживались, не допуская сомнений и шатаний. Не знаю, какой путь будет эффективным у вас, поскольку у вас есть такой инструмент влияния на власть как Майдан. Но в любом случае, каждый должен делать свою часть работы. Есть официальное руководство Академии, которому негоже выходить на площадь и размахивать транспарантами, оно должно вести обсуждение дипломатическим языком. Есть уважаемые ученые, которые не занимают ру-

ководящих должностей в Академии, но могут откровенно высказать свое мнение. Есть профсоюзы, которые обязаны протестовать, особенно если дело касается нарушения трудовых прав ученых, скажем, при увольнениях. Есть еще и молодежь, которая тоже может показать свое отношение к происходящему. Вам самим решать, в каком конкретном соотношении использовать все эти приемы.

Думаю, целесообразно создать неофициальный штаб из тех руководителей, которые могут действовать, а не только советовать. Мне было очень грустно, когда все это началось: мне показалось, что я вернулся в начало 1990-х годов. Так случилось, что мне довелось присутствовать на обсуждениях проекта нового Союзного договора в Ново-Огарево. За стол садились руководители союзных и автономных республик. Там я слышал одни лишь советы, даваемые М.С. Горбачеву. Подобное произошло сейчас, и в результате академику В.Е. Фортову пришлось все взять на себя и лично давать указания каждому.

В таком штабе должны быть люди, которые имеют опыт работы и связи во властных структурах. Это абсолютно необходимо, потому что, во-первых, они понимают, как работает механизм власти, и могут прогнозировать ее следующий шаг. Во-вторых, у них сохраняются личные связи, через которые можно получить какую-то предварительную, но чрезвычайно ценную информацию. И, кроме того, в штабе должны быть люди, у которых есть доверительные связи в СМИ.

Такие штабы нужны не только на уровне Академии, но и в институтах, поскольку каждому институту придется решать связанный с будущей возможной реформой комплекс проблем. Нельзя допускать, чтобы некоторые лишь советовали, что делать, а большинство при этом делало вид, что ничего особенного не происходит. По собственному опыту знаю: 80% сотрудников моего института абсолютно убеждены, что «наверху что-нибудь поменяют, была РАН, станет ФАНО [Федеральное

агентство научных организаций], а мы как работали, так и будем работать». И ничто не может их в этом поколебать!

Далее. Академия наук продолжает оставаться Академией, а не клубом ученых, до тех пор, пока у нее есть хотя бы один исследовательский институт, из которого можно потом вырастить множество других институтов. Здесь кроется одна из самых серьезных ошибок, допущенных РАН на этапе первого обсуждения законопроекта в Государственной Думе в начале июля 2013 г. Тогда представители РАН упустили из виду вопрос об активах РАН, имеющих научно-культурную ценность. В дальнейшем об этом вспомнили и стали настаивать на том, чтобы Архив РАН, библиотеки РАН, информационные (по научно-техническим и общественным наукам) институты РАН непременно остались в составе РАН. А что делать с такими научно-музейными комплексами, как Кунсткамера? С Институтом восточных рукописей, где сотрудников чуть более двух десятков, но содержатся ценнейшие коллекции восточных рукописей, собранных за два века? Ясно, что рукописи должны оставаться в Академии и именно в этой библиотеке. А закон о реформе уже принят, и там черным по белому записано, что ФАНО передаются все организации РАН. Об этом надо было вспомнить в начале июля, в Думе. Но трудно упрекать тех, кому пришлось действовать без подготовки и в цейтноте.

Наконец, в каждом институте должны подумать о будущем, исходя из самого неблагоприятного сценария. У нас, в России, основная часть реформы еще впереди: три академии предстоит объединить, а 850 академических институтов сократить раза в четыре, кого путем слияния, кого — посредством ликвидации.

Некоторые институты, конечно, имеют достаточно внебюджетных средств. Например, Институт прикладной математики заключает договоры с авиастроительными корпорациями, с космической отраслью, и его академи-

ческий бюджет составляет малую часть в общей сумме зарабатываемых денег. Его сотрудники могут сказать: «Нам не нужно ни ФАНО, обойдемся и без реформированной Академии. Акционируемся и будем нормально работать и зарабатывать деньги». Институты сами выберут для себя оптимальный путь и пойдут по нему, но я думаю о своем институте.

Неужели реформа будет означать конец Института истории науки и техники? Лучше, конечно, до ликвидации дело не доводить и не рассчитывать, что через много лет кто-то попытается его воссоздать. Поэтому я в начале июля 2013 г., опасаясь ликвидации нашего института, стал искать запасные площадки для сохранения на них института хотя бы в минимальном составе, в виде Фонда, Комиссии по истории знаний и т.п. Позвольте мне ничего вам сейчас не рассказывать, поскольку процесс это длительный, предполагающий переговоры. Я их веду с июля и не знаю, когда и как они завершатся. И успею ли я.

Если бы не предложенный Президентом В.В. Путиным мораторий, который внес полную неопределенность в происходящее, мы бы уже сегодня могли оказаться в ситуации, когда решение о ликвидации есть, а запасные площадки еще не готовы. С мораторием вообще получилось удивительно. Нормальный мораторий на принятый закон может быть только один: принять другой закон из одной статьи, в которой говорится, что вступление в силу закона о реформе РАН откладывается на год. Об этом никто даже и не думает. Второй, я считаю, менее юридически корректный способ — устному поручению Президента придать письменную форму, номер, подпись, печать, поставить на контроль. Этого тоже нет. Тем временем правительство выпускает различные постановления и распоряжения, а ФАНО отбирает у РАН рабочие площадки. Все остальное замерло в полнейшей неопределенности, в том числе вопрос о том, какие институты останутся, а какие — нет.

Допустим, через двадцать лет кто-то захочет открыть такой же институт, как наш, и спросит: «А можно ли нам считаться правопреемником того института, который существовал восемьдесят два года, но был ликвидирован в 2014 г. в результате реформирования РАН?» А ему ответят: «Нет, нельзя, поскольку для этого нет никаких правовых оснований». Нужно подумать, как подать будущим продолжателям нашего дела «правовые швартовы».

Можно ли выиграть на поле противника по его же правилам, и что для этого нужно делать? Можно. Нужно напомнить себе: «Мы – Академия наук, мы умнее, а эти люди уступают нам в рефлексии». И это действительно так, ибо чиновники не разбираются в сущности и сложности объекта, которым они поставлены руководить. Мой совет: не спорьте, лучше выделите пару толковых сотрудников для реагирования в строгом соответствии с предлагаемыми формами.

Недавно нам поступило указание подготовить трехлетний план по количеству научных статей, которые будут опубликованы в реферируемых журналах, и представить его через день. Оказалось, что это требование Минфина. На вопрос о том, как быть с монографиями, был дан исчерпывающий ответ: «Мы знаем только одну единицу измерения научной активности – статью. Что такое монография, нам не известно».

Такое требование кажется идиотским (именно так его называли у нас в прессе), но даже идиотские требования необходимо выполнять для того, чтобы, в конце концов, выиграть. Звонит мне мой заместитель по науке с вопросом: «А как мы можем это спланировать?» Я ему тут же продиктовал примерный алгоритм: «Берете общее количество научных сотрудников, из полученного

числа вычитаете младших научных сотрудников, которые еще не могут писать в такие серьезные журналы. Затем вычитаете главных научных сотрудников, которые уже никуда не пишут. Из оставшегося числа сотрудников извлекаете квадратный корень и умножаете его на  $\pi$ . Это важное число в науке! Если брать в качестве коэффициента  $\pi$ , то статей будет много, и имейте в виду, что институт в этом случае могут расформировать за невыполнение плана. Чтобы получить более адекватный показатель, умножьте на  $\pi/2$ . Но тогда нас могут признать неэффективными и тоже ликвидировать, потому что мало пишем. Так что лучше умножьте на  $\pi$ , в этом случае ликвидация все равно последует, только через три года. Держу пари, что за это время нас несколько раз заставят переделать план по другим критериям». В итоге план нарисовали за два часа. Но я недооценил противника: план пришлось строить заново уже через два дня и по иной форме.

Понятно, что все эти требования и бумаги, которые сейчас будут плодиться с невероятной быстротой, никто и никогда не будет читать; будут лишь смотреть, соблюдена ли форма, заполнены ли все графы. А исследователи в будущем веке, увидев их, наверняка скажут: «Что за чудачки такое придумали». И это будет сказано о нас, а не о них, хотя придумывали не мы. А для них сейчас главное, чтобы мы выполняли все требования (по цитированию и т.п.).

Мой главный заключительный тезис таков: применяйте ум, нельзя только отражать атаки, иногда нужно переходить и в наступление. Мы же умнее. Просто надо начинать думать как можно раньше.

Спасибо за внимание и успехов Национальной академии наук Украины!