

УДК: 334

Обзорная статья

DOI: 10.35330/1991-6639-2022-5-109-158-169

## Преимущества и риски реорганизации научных организаций: опыт Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра РАН

А. Л. Ронжин

Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр  
Российской академии наук  
199178, Россия, Санкт-Петербург, 14-я линия Васильевского острова, 39

**Аннотация.** Обсуждаются проблемы реорганизации академических институтов, возможные риски и прогнозируемые преимущества, возникающие при объединении нескольких научно-исследовательских организаций. Рассматриваются результаты проведенной ранее реформы в области высшего образования, в ходе которой было проведено укрупнение университетов. Приводятся основные отличительные особенности академических институтов, которые следует учесть при их объединении. Большинство проектов по реорганизации институтов выполнено в регионах по организационному принципу с участием институтов различных научных направлений с целью уменьшения на них бюрократической нагрузки и создания новых междисциплинарных подразделений. Риски от реорганизации прежде всего связаны переоформлением лицензий, и в этом плане при выборе базовой организации следует оценить спектр лицензионной (производственной, научной, образовательной, издательской и др.) деятельности каждой организации и их активность. Существующие сегодня небольшие по численности академические институты имеют риски не быть допущенными к конкурсам по мероприятиям национальных проектов в случае применения абсолютных формальных критериев. Сейчас институты находятся с университетами в одном ведомстве, но последние имеют гораздо больший бюджет и влияние, поэтому по одиночке академические институты не смогут конкурировать и рассматривают варианты взаимовыгодного сотрудничества или реорганизации.

**Ключевые слова:** реорганизация, академический институт, реформа, риски, бюрократизация, федеральный исследовательский центр

Поступила 07.10.2022, одобрена после рецензирования 12.10.2022, принята к публикации 15.10.2022

**Для цитирования.** Ронжин А. Л. Преимущества и риски реорганизации научных организаций: опыт Санкт-Петербургского Федерального исследовательского центра РАН // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2022. № 5 (109). С. 158–169. DOI: 10.35330/1991-6639-2022-5-109-158-169

JEL: I23, P41

Review article

## Risks and benefits arising from the reorganization of scientific organizations: experience of the St. Petersburg Federal Research Center RAS

A.L. Ronzhin

St. Petersburg Federal Research Center  
Russian Academy of Sciences  
199178, Russia, St. Petersburg, 39, 14th line of Vasilyevsky Island

**Annotation.** The problems of reorganization of academic institutes, possible risks and predictable benefits arising from the association of several research organizations are discussed. The results of the earlier reform in the field of higher education are considered, during which the integration of universities

was also carried out. The main distinctive features of academic institutes that should be considered when combining them are presented. Most of the projects on the reorganization of institutes were carried out in the regions according to an organizational principle with the participation of institutes of various scientific fields in order to reduce their bureaucratic load and create new interdisciplinary divisions. Risks from restructuring are primarily related to reissuing licenses and in this regard, when choosing a base organization, the spectrum of licensed (production, scientific, educational, publishing, etc.) activities of each organization and their activity should be evaluated. The current academic institutes that are small in number have the risk of not being admitted to competitions for national project events, if absolute formal criteria will be applied. Now institutes and universities belong to the same ministry, but latter have a much larger budget and influence, so academic institutes alone cannot compete and should consider options for mutually beneficial cooperation or reorganization.

**Key words:** reorganization, academic institute, reform, risks, bureaucratization, federal research center

*Submitted 07.10.2022,*

*approved after reviewing 12.10.2022,*

*accepted for publication 15.10.2022*

**For citation.** Ronzhin A.L. Risks and benefits arising from the reorganization of scientific organizations: experience of the St. Petersburg Federal Research Center RAS. *News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of RAS.* 2022. No. 5 (109). Pp. 158–169. DOI: 10.35330/1991-6639-2022-5-109-158-169

## ВВЕДЕНИЕ

В перечне организаций, подведомственных Минобрнауки России, на 14 декабря 2018 года находилось более 40 федеральных научно-исследовательских центров, осуществивших реорганизацию, в результате которой было произведено объединение нескольких десятков институтов. Большинство региональных центров преобразовались по организационному принципу с участием институтов различных научных направлений с целью уменьшения на них бюрократической нагрузки и создания новых междисциплинарных подразделений. Также часть центров создана для выполнения определенных научных задач в рамках приоритетных направлений научно-технологического развития РФ, где объединились институты по близким или смежным фундаментальным научным направлениям. Большинство институтов Санкт-Петербурга имеют небольшую численность сотрудников, поэтому в результате присоединения отдельного института к одному из университетов или другой крупной организации он фактически потеряет свой суверенитет, поэтому вариант объединения академических институтов на паритетных началах видится наиболее перспективным.

Вначале рассмотрим несколько базовых аспектов реорганизации юридических лиц. В работе [2] рассмотрены механизмы перехода прав и обязанностей к создаваемому юридическому лицу путем различных форм реорганизации, таких как присоединение или слияние. В работе [3] рассмотрены организационно-правовые формы научных учреждений, а также взаимодействие между Федеральным агентством научных организаций и Российской академией наук в период реформирования академической науки. В работе [9] рассматриваются основные трансформационные процессы предприятий – реструктуризация, реорганизация, реформирование, направленные на улучшение управления, повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Более подробно процессы реорганизации юридических лиц в формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование – рассмотрены в работе [8]. Наиболее востребованной является процедура присоединения, при которой прекращается хозяйственная деятельность одного юридического лица, а правопреемник продолжает функционировать с дополнительным объемом прав и обязанностей.

Опыт реорганизации вузов, проводимой в рамках реформирования в сфере высшего образования, направленного на оптимизацию организационной структуры вузов, снижение издержек, ускоренное внедрение новых образовательных технологий, приводится в работах [4, 6, 7]. Одним из преимуществ объединения вузов называется экономия на управленче-

ском аппарате за счет эффекта от масштаба и сокращения подразделений, имеющих дублирующие функции. Также обсуждается понятие институциональной комплементарности, заключающееся в дополнении возможностей несколько институтов, что позволяет сформировать согласованную и стабильную структуру для выполнения некоторой задачи в определенный период времени.

В работе [14] дается оценка продолжающимся реформам образования и науки, подчеркивается острый дефицит высококвалифицированных кадров, усугубляемый утечкой мозгов. Делается вывод, что университеты из-за высокой преподавательской нагрузки не смогут заменить институты РАН и стать эффективными центрами фундаментальных исследований.

Выполнение показателей, заявленных в дорожных картах новых федерально-исследовательских центров, требует дополнительных кадровых ресурсов. Кроме того, учитывая, что средний возраст научных сотрудников в академических институтах довольно высок, проблема омоложения кадров крайне актуальна. В рамках реализации мероприятий национального проекта «Наука» для привлечения молодых перспективных кадров к научной деятельности в конце 2018 года был определен дополнительный бюджет, направленный на создание новых исследовательских лабораторий в академических институтах. В работах [15, 16] описаны опыт СПИИРАН по созданию новых молодежных лабораторий и основные риски их становления, прежде всего выполнение показателей по государственному заданию (статьи в журналах) и обеспечение заработной платы научных сотрудников свыше 200% от средней зарплаты в регионе (привлечение дополнительных внебюджетных средств).

Для привлечения и закрепления молодых кадров в академическом институте в работе [13] обсуждается создание центров коллективного пользования и молодежных научных подразделений с привлечением студентов и аспирантов из технических университетов.

В работе [10] описана дорожная карта реорганизации шести федеральных государственных бюджетных научных учреждений в форме присоединения в качестве структурных подразделений к Институту управления образованием Российской академии образования.

В последующей работе [11] авторы описывают практический опыт разработки стратегии развития научного института при реформировании академического сектора науки, перечисляют основные проблемы, характерные для многих институтов, в частности, недостаточная согласованность прикладных результатов проводимых исследований с конкретными запросами потенциальных потребителей, отсутствие механизма доведения прикладных результатов до использования в массовой практике, отсутствие механизма и инструментов централизованного продвижения научной продукции и услуг, производимых сотрудниками институтов.

В работе [5] приведены основные данные по проекту реорганизации научно-исследовательских институтов, осуществляющих научное обеспечение развития агропромышленного комплекса Алтайского края и Республики Алтай. Для решения стратегических задач государства в агропромышленном секторе экономики, обеспечения продовольственной безопасности страны, совершенствования инфраструктуры научной и инновационной деятельности был создан ФГБНУ «Федеральный Алтайский научный центр агроботехнологий» на основе присоединения к базовому учреждению ФГБНУ «Алтайский научно-исследовательский институт сельского хозяйства» пяти научно-исследовательских институтов региона в статусе структурных подразделений.

В работе [1] описаны особенности создания междисциплинарного Уфимского Федерального исследовательского центра РАН, основной задачей которого является научно-техническое обеспечение развития сельского хозяйства и реализации Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства на 2017–2025 годы в Республике Башкортостан.

В перечне организаций, подведомственных Российской академии сельскохозяйственных наук, утвержденном распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 июня 2010 г. N 1102-р, содержалось 259 государственных научных учреждений, в том числе 191

научно-исследовательский институт, 50 опытных станций, 2 библиотеки и 4 научных центра, среди которых один межрегиональный (Межрегиональный научно-технический центр по племенному птицеводству Российской академии сельскохозяйственных наук) и три региональных (Северо-Западный региональный научный центр Российской академии сельскохозяйственных наук; Северо-Восточный региональный научный центр Российской академии сельскохозяйственных наук; Дальневосточный региональный научный центр Российской академии сельскохозяйственных наук).

Перечень организаций, подведомственных Российской академии медицинских наук, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 2 октября 2009 г. N 1427-р, содержал 54 научные организации, в том числе два учреждения Российской академии медицинских наук: Сибирское отделение РАМН и Северо-Западное отделение РАМН, выполняющие функции координации научных центров и институтов в регионах.

Перечень организаций, подведомственных Российской академии наук, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 14 декабря 2009 г. N 1938-р, включал 430 научных организаций, в том числе 12 научных учреждений при Президиуме Российской академии наук; 181 научное учреждение при 9 отделениях Российской академии наук; 66 научных учреждений при 15 региональных научных центрах Российской академии наук; 171 научное учреждение при 3 региональных отделениях Российской академии наук.

Перечень организаций, подведомственных ФАНО России, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2013 года N 2591-р, включал 826 научных учреждений.

Перечень организаций, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 июня 2018 г. N 1293-р, включал 607 научных организаций, в том числе 23 федеральных исследовательских центра, 18 федеральных научных центров, 1 Федеральный научно-исследовательский центр, 1 Федеральный научно-клинический центр, 1 Федеральный научный агроинженерный центр, 5 федеральных аграрных научных центров, 1 Аграрный научно-исследовательский центр, 1 Федеральный Алтайский научный центр, 1 Федеральный научно-исследовательский социологический центр.

В 2007 году была проведена первая структурная реорганизация в соответствии с постановлением Президиума Российской академии наук от 27 декабря 2005 года № 293 «О реорганизации Объединенного института высоких температур РАН» (ОИВТ РАН). Реорганизация была проведена путем присоединения к ОИВТ РАН Института высоких температур РАН, Института теплофизики экстремальных состояний ОИВТ РАН, Научно-технологического центра энергосберегающих процессов и установок ОИВТ РАН и Инженерно-эксплуатационного комплекса ОИВТ РАН с прекращением деятельности последних в качестве юридических лиц. В результате реорганизации все ранее существовавшие в рамках ОИВТ РАН организации были объединены в единое юридическое лицо под руководством академика В. Е. Фортва.

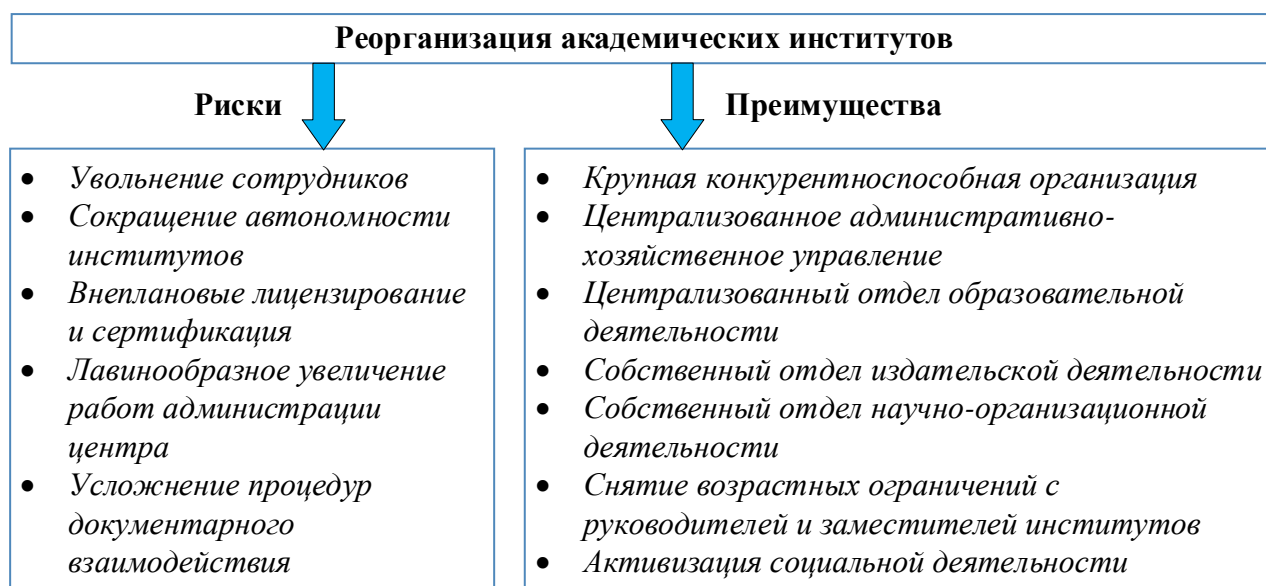
Опыт реформ, проведенных в сфере науки и образования за рубежом, рассматривается в работах [18–21]. В целом надо заметить, что данные научно-образовательные организации отличаются исторически сложившимися традициями управления, и качество их реформирования может значительно повлиять на подготовку кадров и отразиться на социо-экономическом развитии, обороноспособности страны только спустя продолжительный период времени.

Укрупнение организаций – во многом это следование требованиям современной эпохи глобализации. В настоящее время каждое учреждение регулярно подает сведения о своей деятельности в различные информационные системы. Зачастую их пользовательские интерфейсы недостаточно интуитивно понятны, а алгоритмы обработки данных содержат программные недочеты, не говоря уже о недостаточном качестве работы служб техниче-

ской поддержки. Централизованная работа с такими системами экономит временные ресурсы и учреждений, и учредителя. Научные сотрудники стараются дистанцироваться от этих проблем, и по опыту проведенных реорганизаций организационные изменения не заметны для ученых. Более того, способствуют росту корпоративной культуры, сплочению и обмену знаниями как в специализированных, так и междисциплинарных исследованиях. Также надо иметь в виду, что в рамках национальных проектов «Наука», «Образование» в основном только крупные организации получают целевое бюджетное финансирование. Первые мероприятия по финансированию развития инфраструктуры прошли без участия небольших по численности академических институтов. Сейчас институты находятся с университетами в одном ведомстве и у них гораздо больше бюджет и влияние, поэтому по одиночке академические институты не смогут конкурировать с ними. Далее рассмотрим особенности проводимых процессов реорганизации исследовательских институтов в последние годы.

### РИСКИ АКАДЕМИЧЕСКИХ ИНСТИТУТОВ ПРИ РЕОРГАНИЗАЦИИ

Теперь последовательно рассмотрим, какие риски и преимущества возникают у академических институтов в случае их реорганизации. Надо заметить, что институты, находящиеся под научно-методическим руководством Российской академии наук, обладают своей аутентичностью, и после ряда реформ большинство из них имеют довольно небольшую численность научных сотрудников, занимающихся уникальной проблематикой. На рисунке 1 перечислены основные риски.



**Рис. 1.** Риски и преимущества институтов при реорганизации

**Fig. 2.** Risks and benefits of institutes in the reorganization

Миф об увольнении сотрудников является наиболее часто обсуждаемым. Прежде всего надо заметить, что за всеми произведенными реорганизациями как университетов, так и академических институтов активно следит профсоюз и обсуждает возникающие проблемы. Также в подзаконных актах, описывающих процессы преобразования организаций, указано, что в ходе реорганизации все сотрудники присоединяемых юридических лиц должны быть трудоустроены. Особенно во время первой волны реорганизации учреждений ФАНО России переживали администрации присоединяемых институтов, поскольку ожидали, что централизованная бухгалтерия и другие службы возьмут на себя все функции по обеспечению

институтов. Однако уровень бюрократизации и число обеспечивающих информационных систем с каждым годом только растет, и с ними должны работать технически подготовленные специалисты, а в институтах обязательно должны оставаться эксперты в своей области.

Другой миф связан с сокращением автономности и финансирования институтов. Финансирование академических институтов в последние годы производится по бюджетным темам, которое идет на прямые и косвенные расходы лабораторий, участвующих в реализации данной темы. Таким образом, после объединения институтов лаборатории по-прежнему имеют свое бюджетное финансирование. Аналогично следует вести политику относительно внебюджетных проектов и грантов. По опыту СПИИРАН, лаборатория или группа лабораторий, у которых идет хоздоговорная работа, самостоятельно распределяют полученные средства на нужды проекта. Накладные расходы в размере 12% от годового бюджета проекта идут на оплату коммунальных расходов, работу административно-хозяйственного аппарата.

На самом деле основной риск, что и подтвердилось на практике, при реорганизации связан с внеплановыми лицензированием и сертификацией. Действительно, при изменении наименования юридического лица большинство лицензий и сертификатов потребует повторной процедуры их получения. Здесь с каждым типом лицензирования следует разбираться отдельно. Есть виды лицензий, которые предусматривают упрощенный режим, если изменения касаются только реквизитов учреждения. Также следует отметить, что подготовка информационно-технического обеспечения, удовлетворяющего нормативным требованиям, является основным ресурсоемким этапом, поэтому если лицензия была получена недавно, то повторить завершающий контрольный этап получения лицензии, как правило, не составляет существенных затрат. Если же лицензия заканчивает свое действие, то так или иначе ее необходимо получать либо на институт, либо уже на центр. Причем в последнем варианте для погашения финансовых затрат возможно запросить дополнительную субсидию, направленную на реорганизацию. Однако далеко не все учреждения ее получали. Кроме того, большинство лицензий и сертификатов базовой организации центра допускается использовать присоединяемыми институтами, у которых в результате открываются новые возможности и внебюджетные проекты.

Также серьезной проблемой при реорганизации является лавинообразное увеличение работ администрации центра. С каждым годом увеличиваются число информационных систем и сложность их пользовательских интерфейсов. Из одних систем мы извлекаем данные о нашей публикационной активности, в других регистрируем свои результаты, создаем заявки и отчеты на гранты, подаем отчетные сведения. Не каждый научный сотрудник следит за своими показателями и уделяет внимание оформлению своих статей. Правильнее даже сказать, ученые, стремящиеся сделать открытие и получить выдающийся научный результат, не должны отвлекаться на технические вопросы обеспечения научной деятельности. К сожалению, не у всех институтов достаточно финансовых ресурсов, чтобы содержать дополнительных сотрудников, специализирующихся на редактировании статей, корректровке метаданных опубликованных статей в системах индексации и так далее.

При создании центра большая часть этих технических работ должна лечь на его администрацию, то есть фактически на сотрудников базовой организации. Привлечение здесь средств автоматизации внутреннего документооборота позволит реализовать многие из процессов сбора, анализа данных с институтов и последующей загрузкой во внешние системы. Также при выборе базовой организации следует оценить готовность и потенциал ее администрации, подтвержденные текущими видами деятельности, характерными для научных организаций, в частности Санкт-Петербурга.

Риск усложнения процедур документарного взаимодействия связан с централизованным административным аппаратом. Наличие централизованных служб снижает бюрократиче-

скую нагрузку с присоединяемых институтов, с одной стороны, однако возникает необходимость согласования документов с руководством центра. Также у многих вызывает опасение, что единственная гербовая печать будет только в центре, и оформление финансовых документов потребует еще больше временных ресурсов. Что особенно критично при оформлении конкурсной документации, которая как правило готовится в жесткие сроки, а сшивание пакета документов и утверждение подписью руководителя происходит перед отъездом последнего ночного поезда в Москву. Тут следует учесть, во-первых, территориальную сосредоточенность институтов, во-вторых, активное применение недокументарных цифровых форм внутреннего взаимодействия и, в-третьих, заинтересованность центра в продвижении институтов и повышении благосостояния их сотрудников.

Таким образом, риски от реструктуризации прежде всего связаны с переоформлением лицензий, и в этом плане при выборе базовой организации следует тщательно оценить спектр лицензионной (производственной, научной, образовательной, издательской и др.) деятельности каждой организации и их активность. Также следует оценить подготовленность административно-управленческого аппарата базовой организации к увеличению объема работ, наличие навыков работы по широкому спектру типов деятельности, а также существующую степень автоматизации информационного взаимодействия и документооборота.

#### ПРЕИМУЩЕСТВА ИНСТИТУТОВ ПРИ ОБЪЕДИНЕНИИ В ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР

Во-первых, при объединении институтов будет сформирована крупная конкурентноспособная организация. Большая часть мероприятий в рамках национальных проектов осуществляется с применением 44-ФЗ и формальных требований к исполнителям. Учитывая размер бюджета мероприятий, в них смогут принять участие только крупные организации. Среди возможных критериев отбора участников: количество патентов на изобретение, имеющих правовую охрану за рубежом; объем средств, полученных от использования результатов интеллектуальной деятельности; доля внебюджетных средств в общем объеме финансирования научных исследований; фактическая загрузка оборудования центров коллективного пользования и стоимостной объем выполненных работ на них и другие. Многие институты имеют достаточно хорошие показатели публикационной активности, но не имеют центров коллективного пользования и большого объема хозяйственных работ. Кроме того, если брать абсолютные показатели, то даже по числу статей институты сразу оказываются ниже университетов. Например, при отборе организаций, имеющих право самостоятельно присуждать ученые степени в своих диссертационных советах, были использованы как раз абсолютные показатели. Распоряжением от 23 августа 2017 года №1792-р утвержден перечень, в который включены 4 научные организации и 19 вузов. В результате объединения институтов может быть создана крупная конкурентноспособная организация, удовлетворяющая формальным требованиям, предъявляемым к исполнителям мероприятий национальных проектов.

Во-вторых, это создание централизованного административно-хозяйственного управления, решающего вопросы всех подразделений центра. Ранее при СПбНЦ РАН существовало управление, обеспечивающее все институты города поддержкой хозяйственной деятельности, включая закупку билетов на транспорт, проведение плановых работ по ремонту зданий, сетей и других инфраструктурных объектов. Сейчас каждый институт должен иметь более десятка обязательных штатных сотрудников для нормативно предусмотренного обеспечения деятельности предприятия. Кроме того, высокая бюрократизация требует наличия соответствующих локальных актов и положений, регламентирующих внутренний порядок работы и обеспечение нормативных требований. Так, в январе 2019 года все институты согласовывали свои положения о закупках, содержащие свыше 300 страниц, отличающиеся в основном только реквизитами института, а в феврале потребовалась их коррекция. Причем согласование и утверждение Положения осуществляется в документарной форме. Кроме

того, существует большой перечень документов, которые необходимо выкладывать на сайтах институтов в целях противодействия коррупции и по другим нормативным требованиям. Создание единого комплекса положений только для центра существенно снизит бюрократическую нагрузку на администрацию институтов и обслуживающие департаменты учредителя. За счет централизованного управления повышается качество сопровождения научной деятельности. Колоссальные средства, которые ежегодно платятся каждым учреждением за покупку лицензионного программного обеспечения, поддержание технических условий аттестованных помещений и оборудования, значительно сокращаются за счет их совместного использования.

В-третьих, это возможность создания централизованного отдела образовательной деятельности. Организация учебного процесса также не избежала чрезмерной бюрократизации с преобразованием аспирантуры в третий этап обучения. Конечно, по сравнению с университетами, предоставляющими специальное профессиональное и дополнительное образование, имеющими бакалавриат, магистратуру, аспирантуру, академические институты находятся в облегченном положении и стараются по-прежнему фокусироваться только на «научной аспирантуре». Для большинства институтов контрольные цифры приема аспирантов в год в среднем составляют около 10 человек. Несмотря на небольшое число обучающихся, институты по каждой специальности должны иметь кадровое, учебно-методическое и материально-техническое обеспечение. Для сокращения расходов на предоставление образовательных услуг институтами уже были приняты некоторые меры. Например, преподаватели СПИИРАН читают лекции по истории науки и философии, а также иностранному языку аспирантам, в том числе из других академических институтов.

Нормативные требования также накладываются на информационное сопровождение образовательного процесса. Так, сайт аспирантуры должен содержать ряд регламентированных структур данных, а сведения об обучающихся и защищающихся регулярно отправляются в ФИС ФРДО, ЕГИСМ и ряд других автоматизированных информационных систем. Не менее жесткие требования предъявляются к работе диссертационных советов. Создание единых служб, отвечающих за информационное, кадровое, материально-техническое обеспечение образовательной деятельности, упростит работу локальных отделов аспирантур и диссертационных советов присоединяемых учреждений.

В-четвертых, это возможность создания собственного отдела издательской деятельности. Почти каждый университет сейчас имеет собственную типографию, оперативно обеспечивающую подразделения печатной и полиграфической продукцией, содержание подобного отдела в отдельных институтах коммерчески не выгодно, поэтому приходится обращаться к услугам сторонних организаций. При работе с периодическими изданиями, кроме типографских работ, большая доля деятельности посвящена процессу обработки статей от приема, рецензирования, верстки до распространения подписчикам и предоставления метаданных в системы индексации. Большая часть перечисленных работ сейчас успешно реализуется на базе электронных редакционных платформ, которые позволяют одновременно обслуживать несколько изданий (журналов, конференций). Это позволяет ускорить процесс взаимодействия авторов, рецензентов, редакторов, читателей, использовать общие базы данных экспертов и издаваемых материалов, а также унифицировать взаимодействие с внешними системами (WoS, Scopus, РИНЦ, ВАК, НЭБ, Почта России, PISA, DOAJ, EBSCO, SCIMAGO и др.) Это влияет как на улучшение качества издаваемой литературы, так и на ее доступность, что повышает цитируемость и рейтинги как авторов, так и взаимодействующих изданий. Журнал «Информатика и автоматизация» (ранее «Труды СПИИРАН») перешел на электронную редакционную платформу с 2014 года, которая регулярно обновляется и используется несколькими издательствами [12].

В-пятых, это возможность создания собственного отдела научно-организационной деятельности. Наличие собственной типографии и средств тиражирования логотипированных



электронных носителей информации позволяет значительно снизить расходы при организации научных конференций и выставок, но еще больший потенциал может быть раскрыт при совместном использовании площадей и отделов поддержки научных мероприятий. Большую часть времени актовые залы институтов простаивают. Здесь нельзя не упомянуть еще об одной проблеме, характерной для Санкт-Петербурга. Многие институты размещаются в зданиях городской собственности на основе бессрочных договоров безвозмездного пользования, по условиям которых учреждение самостоятельно обеспечивает технические условия содержания объекта. В то же время учредитель имеет право выделять финансирование на капитальный ремонт только под здания, находящиеся в федеральной собственности и на оперативном управлении в институтах. В результате, не имея собственных средств, институты зачастую не имеют возможности содержать здания в удовлетворительном состоянии. Более активное использование площадей институтов для проведения конференций позволит привлечь дополнительные средства, в том числе на содержание зданий, внутренних помещений, закупку новой мультимедиа техники.

В-шестых, это снятие возрастных ограничений с руководителей и заместителей институтов. С 2015 года согласно 443-ФЗ лица, занимающие должности руководителей, заместителей руководителей государственных научных организаций и достигшие возраста шестидесяти пяти лет, переводятся на иные должности. Вследствие этого ограничения за последние 3 года сменились директора и их заместители большинства научных институтов. При присоединении института к исследовательскому центру формально он становится структурным подразделением, и данное ограничение не применяется к его руководителям и заместителям. С точки зрения наименования должности также изменений не происходит, поскольку, как правило, руководителем центра является председатель, а присоединяемыми институтами по-прежнему управляют директора. Фактически в результате присоединения с руководства и администрации институтов снимается бюрократическая нагрузка по внешнему взаимодействию, прежде всего с учредителем.

И, наконец, активизация социальной деятельности. Многие институты имеют многолетнюю историю, и их научные сотрудники являются известными деятелями в области искусства и литературы [17]. Зачастую об их произведениях и уникальных способностях руководство узнает случайно. Создание внутренней группы в социальной сети будет способствовать объединению коллективов и восстановлению корпоративной культуры научных работников, характерной для советских времен, когда уделялось достаточно внимания культурно-массовым мероприятиям, проводимым в нерабочее время сотрудниками.

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотренные выше риски и преимущества, возникающие при объединении академических институтов, являются наиболее обсуждаемыми. При реализации конкретного состава участвующих институтов надо учитывать специфику их научного направления и другие виды деятельности. Важно иметь в виду, что в будущем только крупные организации имеют шансы на привлечение дополнительных средств по мероприятиям национальных проектов. После объединения университетов и академических институтов в одно ведомство низкая конкурентоспособность малочисленных академических институтов стала особенно очевидна. Практически все регионы провели реорганизацию институтов к 2019 году и создали региональные федеральные научно-исследовательские центры. Для сохранения институтов, их научных школ и фондов, активного участия в национальных проектах «Наука» и «Образование» следует оценить варианты кооперации институтов центрального региона. В случае присоединения отдельного института к значительно большей, в частности образовательной, организации есть риски, что фактически он потеряет свой суверенитет, поэтому вариант объединения ряда академических институтов в единую крупную конкурентоспособную организацию видится наиболее перспективным.

В соответствии с приказами Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 1399 от 18 декабря 2019 года и №768 от 08 июля 2020 года было создано Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр Российской академии наук» (СПб ФИЦ РАН). В настоящее время СПб ФИЦ РАН перенимает опыт и наследие объединившихся научных организаций и успешно продолжает исследования по созданию и внедрению стратегических цифровых технологий и роботизированных систем в интересах повышения эффективности процессов управления социально-экономическим развитием Северо-Западного региона России, обеспечения безопасности и повышения качества жизни ее граждан.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ахметов В. Я., Гатауллин Р. Ф., Галикеев Р. Н.* Проблемы и перспективы организации регионального агропромышленного научно-производственного кластера в Республике Башкортостан // *Экономика: вчера, сегодня, завтра.* 2017. Т. 7. № 5А. С. 27–44.
2. *Аширова А. А.* Некоторые проблемы правопреемства при реорганизации юридических лиц // *Актуальные проблемы правоведения.* 2015. № 1–2 (45–46). С. 12–15.
3. *Бехер В. В.* К вопросу об особенностях финансово-правового регулирования деятельности государственных учреждений науки // *Правовая культура и образование.* 2015. № 3(22). С. 114–119.
4. *Вольчик В. В., Савко П. О., Маскаев А. И.* Комплементарность институциональных и организационных изменений в контексте реорганизации вузов // *Институциональный анализ образования.* 2018. Т. 10. № 4. С. 156–172. DOI: 10.17835/2076-6297.2018.10.4.156-172.
5. *Гаркуша А. А., Никитина Е. Д.* О проекте создания ФГБНУ «Федеральный Алтайский научный центр агробиотехнологий» // *Научное обеспечение зернового производства Алтайского края. Сборник статей. ФГБНУ Алтайский НИИСХ. Барнаул.* 2016. С. 3–19.
6. *Дерябина Е. В., Богданова Т. Ю.* Комплексный подход к решению проблем нормирования труда в государственных и муниципальных учреждениях Томской области // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент.* 2018. Т. 12. № 1. С. 51–57.
7. *Корытцев М. А.* Реформа бюджетных учреждений и перспективы формирования конкурентных структур в сфере профессионального образования // *Journal of economic regulation (Вопросы регулирования экономики).* 2010. Т. 1. № 1. С. 47–55.
8. *Костикова Г. В.* Присоединение как форма реорганизации юридического лица: новеллы законодательства // *Вестник Воронежского института МВД России.* № 2. С. 76–82.
9. *Лезина О. А.* Роль реструктуризации предприятия в условиях современной экономики // *Бюллетень науки и практики.* 2017. № 3(4). С. 89–98.
10. *Неустроев С. С., Пуденко Т. И., Чечель И. Д., Потемкина Т. В.* Стратегические приоритеты развития Института управления образованием РАО в условиях реформирования академического сектора науки. Опыт стратегирования // *Управление образованием: теория и практика.* 2015. № 1 (17). С. 1–19.
11. *Неустроев С. С., Пуденко Т. И.* Стратегия развития научной организации в условиях реформирования академического сектора науки // *Информатизация образования и науки.* 2015. № 3(27). С. 3–17.
12. *Мирошникова Е. П., Левоневский Д. К., Мотиенко А. И.* Модули импорта/экспорта и аналитики данных в электронной редакции журнала «Труды СПИИРАН» для автоматизированного взаимодействия с глобальными индексами и агрегаторами // *Проблемы искусственного интеллекта.* 2019. № 3 (14). С. 58–75.
13. *Полилов А. Н.* Опыт взаимодействия Института машиноведения РАН с техническими университетами г. Москвы // *Машиностроение и инженерное образование.* 2006. № 1(6). С. 64–73.

14. Полтерович В. М. Институты догоняющего развития (к проекту новой модели экономического развития России) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 5. С. 34–56. DOI: 10.15838/esc/2016.5.47.2
15. Ронжин А. Л. Стратегии «холодного старта» новых академических лабораторий. Управленческое консультирование. 2019. № 5. С. 68–79. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-5-68-79>
16. Ронжин А. Л., Железный М. Цифровизация управленческих процессов в научно-образовательных организациях // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 109–117. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-10-109-117>
17. Улаков М.З. Выдающийся ученый, талантливый организатор науки, общественный и политический деятель (к 80-летию Петра Мацовича Иванова) // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2022. № 2 (106). С. 5-10.
18. Inzelt A., Schubert A. Collaboration between researchers from academic and non-academic organisations // *Acta Oeconomica*. 2011. 61(4). Pp. 441–463.
19. Kim S., Jung D.-J. Ideology, nationalism, and education: the case of education reforms in the two Koreas // *Asia Pacific Education Review*. 2019. Vol. 20. No. 2. Pp. 295–304.
20. Kohtamäki V. Academic leadership and university reform-guided management changes in Finland // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2019. 41(1). Pp. 70–85.
21. Szabo C. Hungary: Academy needs more than internal reform // *Nature*. 2006. 442(7101). P. 353.

### Информация об авторе

**Ронжин Андрей Леонидович**, д-р техн. наук, профессор, директор, Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр Российской академии наук;  
199178, Россия, Санкт-Петербург, 14-я линия Васильевского острова, 39;  
ronzhin@ias.spb.su, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8903-3508>

### REFERENCES

1. Akhmetov V.Ya., Gataullin R.F., Galikeev R.N. Problems and prospects of organizing a regional agricultural research and production cluster in the Republic of Bashkortostan. *Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2017. Vol. 7. No. 5A. Pp. 27–44. (In Russian)
2. Ashirova A.A. Some problems of succession in the reorganization of legal entities. *Actual problems of jurisprudence*. 2015. № 1–2 (45–46). Pp. 12–15. (In Russian)
3. Becher V.V. On the issue of peculiarities of financial and legal regulation of the activities of state institutions of science. *Legal culture and education*. 2015. № 3 (22). Pp. 114–119. (In Russian)
4. Volchik V.V., Savko P.O., Maskaev A.I. Complementarity of institutional and organizational changes in the context of the reorganization of universities. *Institutional Analysis of Education*. 2018. Vol. 10. No. 4. Pp. 156–172. DOI: 10.17835 / 2076-6297.2018.10.4.156-172. (In Russian)
5. Garkusha A.A., Nikitina E.D. On the project of creating the Federal State Scientific Institution "Federal Altai Research Center for Agrobiotechnologies". *Scientific support of grain production in the Altai Territory*. Digest of articles. FSBI Altai NIISH. Barnaul. 2016. Pp. 3–19. (In Russian)
6. Deryabina E.V., Bogdanova T.Yu. An integrated approach to solving the problems of labor rationing in state and municipal institutions of the Tomsk region. *Bulletin of the south Ural state university. Series: economics and management*. 2018. Vol. 12. No. 1. Pp. 51–57. (In Russian)
7. Koryttsev M.A. Reform of public institutions and the prospects for the formation of competitive structures in the field of vocational education. *Journal of Economic Regulation (Economy Regulation)*. 2010. Vol. 1, No. 1. Pp. 47–55. (In Russian)

8. Kostikova G.V. Affiliation as a form of reorganization of a legal entity: legislation novels. *Bulletin of the Voronezh Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2017. № 2. Pp. 76–82. (In Russian)
9. Lezina O.A. The role of enterprise restructuring in the modern economy. *Bulletin of science and practice*. 2016. № 3 (4). Pp. 89–98. (In Russian)
10. Neustroev S.S., Pudenko T.I., Chechel I.D., Potemkina T.V. Strategic development priorities of the Institute of Education Management of the Russian Academy of Sciences in the context of reforming the academic sector of science. Experience of strategizing. *Education Management: Theory and Practice*. 2015. No. 1 (17). Pp. 1–19. (In Russian)
11. Neustroev S.S., Pudenko T.I. The development strategy of a scientific organization under the conditions of reforming the academic sector of science. *Informatization of education and science*. 2015. № 3 (27). Pp. 3–17. (In Russian)
12. Mirosnikova E.P., Levonevskij D.K., Motienko A.I. Modules for import, export and data analytics in the electronic journal management system of the "SPIIRAS proceedings" journal for automating the interaction with global indices and aggregators. *Problems of artificial intelligence*. 2019. № 3 (14). Pp. 58–75. (In Russian)
13. Polilov A.N. Experience of interaction of the Institute of Mechanical Engineering of the Russian Academy of Sciences with the technical universities of Moscow. *Mechanical Engineering and Engineering Education*. 2006. No. 1 (6). Pp. 64–73. (In Russian)
14. Polterovich V.M. Institutions of catching-up development (on the project of a new model for economic development of Russia). *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2016. No. 5. Pp. 34–56. DOI: 10.15838/esc/2016.5.47.2. (In Russian)
15. Ronzhin A.L. Strategy of “Cold Start” of New Academic Laboratories. *Administrative Consulting*. 2019. № 5. Pp. 68–79. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2019-5-68-79> (In Russian)
16. Ronzhin A.L., Zelezny M. Digitalization of Management Processes in Scientific and Educational Organizations. *Administrative Consulting*. 2018. No. 10. Pp. 109–117. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2018-10-109-117> (In Russian)
17. Ulakov M.Z. Outstanding scientist, talented organizer of science, public and political figure (on the occasion of the 80th anniversary of Petr Matsoyich Ivanov). *News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of RAS*. 2022. No. 2 (106). Pp. 5–10.
18. Inzelt A., Schubert A. Collaboration between researchers from academic and non-academic organisations. *Acta Oeconomica*. 2011. 61(4). Pp. 441–463.
19. Kim S., Jung D.-J. Ideology, nationalism, and education: the case of education reforms in the two Koreas. *Asia Pacific Education Review*. 2019. Vol. 20. No. 2. Pp. 295–304.
20. Kohtamäki V. Academic leadership and university reform-guided management changes in Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2019. 41(1). Pp. 70–85.
21. Szabo C. Hungary: Academy needs more than internal reform. 2006. *Nature*. 442(7101). P. 353.

#### Information about the author

**Ronzhin Andrey Leonidovich**, Doctor of Technical Sciences, Professor, Director, St. Petersburg Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences;  
199178, Russia, St. Petersburg, 39, 14th line of Vasilyevsky Island;  
ronzhin@iias.spb.su, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8903-3508>