

ВІН БУВ ВЕЛИКИМ. ПАМ'ЯТІ БОРИСА ПАТОНА.

Умоєму пантеоні визначних особистостей найвищого калібру, з ким я мав щастя спілкуватися і працювати, Борис Патон як людина і як видатний керівник науки стоїть поруч із такими постатями, як генетик Джеймс Уотсон чи фінансист Джордж Сорос.

Патону як людині не пощастило. Колись у передмові до автобіографії Сергія Гершензона, нашого видатного генетика, я нагадував читачам, що він є автором принаймні двох геніальних ідей, які його західні колеги змогли довести до експериментально обгрунтованих відкриттів, що були відзначені Нобелівськими преміями. Патон, як і Гершензон, не мав ресурсів аби дати Академії змагатися з Заходом на рівних. Це було заздалегідь неспортивне змагання, тому Патон попри все його визнання колегами й суспільством, є для мене трагічною і печальною фігурою в історії, генієм менеджменту, якому доля довірила занадто маленьку гру.

Маючи чимало прямого спілкування з президентами міжнародних та національних академій і генеральними директорами великих компаній, як-от німецький Bayer, американський Pfizer чи японська Denka, можу стверджувати, що жоден з цих керівників навіть близько не мав того професійного калібру менеджера, який мав Патон.

Я бачив Бориса Євгеновича, активно співпрацював і спілкувався з ним у досить складний для нього час, у період між 1985 і 2000 роками. Із занепадом СРСР ресурсів для науки ставало все менше, і за горбачовських часів та й у дев'яності, коли Патон ще був у розквіті сил і впливу, його робота дедалі частіше нагадувала Сізіфів труд, і він сам це добре розумів. Для прикладу наведу такий випадок. У 1989 році на річних загальних зборах Академії в присутності колишнього першого секретаря ЦК КПУ Володимира Щербицького я у своєму виступі критикував стан науки, зокрема менеджмент, побудований на величезній кількості наукових програм, не забезпечених фінансово, а також велику залежність науки від партійних функціонерів. Я ілюстрував ситуацію в науці анекдотом Альбера Камю, філософа-екзистенціаліста:

- Сидить чоловік з вудкою коло ванни з водою. Приходить другий, дивиться, дивиться і зрештою питає: «Ну що, клює?» На що перший відповідає: «Ти дурню, не бачиш, що це ванна?»

Тут мушу додати, що у наступні десятиліття грошей на науку давали все менше, і море української науки поступово зменшувалося до розмірів ванни без риби. Щербицькому тоді ця критика здалася зухвальством, і в розмові з Патоном він сказав, що у колишні часи мене би прямо зі зборів відвезли у «чорному воронку». Патон, однак, не сприйняв мою критику як зухвальство і політичну схизму, а, навпаки, організував мені велике інтерв'ю в «Известиях» під заголовком «Пріоритет - таланту», яке передрукували найповажніші газети у країнах радянського блоку. І тоді, й багато років потому я переконувався в розмовах із Борисом Євгеновичем, що він чудовий теоретик і практик менеджменту науки й добре розуміється на різних теоріях створення та

контролю якості наукового продукту.

Приїхавши до США в 1991 році та ставши менеджером у компанії American Home Products, я майже образив своїх американських колег, коли через декілька місяців заявив, що менеджмент у американській компанії мало чим відрізняється від управління в СРСР. Я мав на увазі *хороше* управління Патона, якому був свідком. Живучість і антиентропійність методу Патона зводилася у своїй основі до доброго балансу між двома мотиваційними чинниками у підлеглих: страхом (негативний) і пожадливістю до титулів, фінансування своїх наук тощо (позитивний), балансу, який є алхімічною формулою зокрема зрілого капіталізму.

Частину такої роботи з людьми була здатність Бориса Євгеновича переконати співрозмовника, що він бачить і сприймає його аргументи (хоча здебільшого він бачив проблему стереоскопічніше, і його синтез включав більше компонентів). Це був і особистий приклад людини, яка провела аскетичне життя, цілком віддане роботі, побудованій на строгій дисципліні, можливо, останнього керівника Академії, якого ніхто не зміг запідозрити в корупції, автора системи управління, що продовжувала функціонувати після того, як сам автор фізично вже не міг керувати, і менеджмент перейшов у руки менш здібних людей.

Хочу вас запевнити, що не претендую на об'єктивність. Як там у Баруха Спінози - коли Петро говорить про Павла, ми дізнаємося більше про Петра. Патон як президент Академії з десятками тисяч співробітників прямо і непрямо впливав на долі цих вчених. Чисто статистично у такій величезній організації було та і є багато конфліктів, незгоди, несправедливості, і цілком зрозуміло, що багато незадоволених винили в цьому президента. Я, однак, завжди бачив його намагання, коли можна, застосовувати принцип рівновіддаленості: не можу вас усіх зробити щасливими, але спробую зробити вас *однаково* незадоволеними.

Окрім того, більшість молодих учених бачили Патона від сили протягом останніх 20 років, коли Борис Євгенович уже часто виглядав тінню самого себе колишнього, і до того ж на фоні неухильного зменшення фінансування Академії. Більшість молодих колег правильно вважали, що Патону давно пора передати управління комусь іншому, але неправильно бачили головну проблему Академії у заскорузлості її керівництва.

У 1991 році зі згоди Патона й користуючись своїм членством у Європейській Академії та дружніми стосунками з її президентом сером Арнольдом Бердженом, я організував його приїзд до Києва й зустріч із Борисом Євгеновичем та колишнім міністром науки Сергієм Рябченком. Сер Берджен запропонував допомогу видатних іноземних науковців у реорганізації НАНУ на основі зовнішньої оцінки наших робіт західними колегами. Після розмови Патон резюмував свою позицію так:

- *Нехай дадуть гроші, а реформуємося ми й самі.*

Нічого казати, я був іншої думки, зокрема вважав, що наукові інститути треба відділити від Академії як клубу

визначних вчених. Моєму литовському товаришу й колезі Арвідасу Янулайтісу та його колегам така реформа тоді вдалася. Мушу зізнатися, що не маю сьогодні твердої позиції з цього питання. У Німеччині Товариство Макса Планка – це формально схожа на НАНУ організація, однак наука там робиться на світовому рівні. Врешті-решт, головним паливом наукового процесу є гроші. У своїх німецьких компаніях ми витрачаємо десь 100-120 тисяч євро на вченого в рік. Не так суттєво чи це в 10, чи в 50 разів більше, аніж у Києві, але це значна різниця. Я міг би прочитати курс лекцій про хиби й серйозні дефекти в управлінні як академічною, так і корпоративною наукою на Заході, але там вона все одно дає результати, бо на науку кидають великі гроші.

В іншому випадку, вже живучи у Принстоні, що у США, я звернувся, за порадою Бориса Євгеновича, до мецената Джорджа Сороса з проханням запропонувати президенту України створення кількох *centers of excellence* аби ліпше спрямувати потік коштів до найсерйозніших груп науковців і підтримати їхню роботу на світовому рівні. Джордж погодився і сказав, щоб я підготував листа. Лист був відфаксований, і майже одразу мені подзвонили з Адміністрації Президента, мовляв, надійшов лист від Сороса, і мене просять написати проект відповіді, що я і зробив. Пізніше у телефонній розмові з Патеном розповів йому про це, додаючи, що їм лінє навіть написати відповідь, не те що створювати центри, і що, мабуть, стаю шизофреніком, бо вже пишу листи до самого себе. Абсурд і марність зусиль нам обом було набагато легше сприймати, добре посміявшись.

Чорний гумор взагалі був антидотом наших невдалих намагань. У ранні роки незалежної України на загальних річних зборах НАНУ в присутності колишнього прем'єр-міністра (не згадаю вже його прізвища), академік Костянтин Меркурійович Ситник у своєму виступі звернувся до прем'єра з проханням допомогти науці й

не втримався від ефектного епатажу.

- *От у вас, шановний, влада, а у нас,- театральнo приклавши палець до голови,- розум!*

У перерві я підійшов до Ситника й Патона, і розчервонілий, збуджений бурхливими аплодисментами Костянтин Меркурійович одразу мене запитав:

- *Ну, як, Юрію Юрійовичу, я їм врізав?*

Я йому відповів напівкомпліментом:

- *Ви, Костянтине Меркурійовичу, геніальний демагог, бо і те, й друге вже неправда.*

Епоха Патона формально завершилася 19 серпня 2020 року, але вона закінчувалася протягом багатьох попередніх років, немов гігантська кода у класичній сонаті, що її повторювали все інші оркестри, і дедалі менш вправно. Велич його таланту буде ліпше видно з часом і на відстані, коли дрібніші емоції притупляться. Втім я впевнений, що головні методи управління наукою переживуть його, бо вже й зараз ці методи є підвалинами класичного менеджменту науки.

А тим, хто все ще розгарячений полемічним адреналіном, можу процитувати пораду Марка Твена: «Якщо не будете ходити на похорони інших, вони не прийдуть на ваші!»

Юрій Глеба,

академік Національної Академії Наук України, Європейської Академії Наук, Світової Академії Наук та Мистецтв, Німецької Національної Академії Наук Leopoldina, Литовської та Баварської Академії Наук