

О проблеме централизации управления в ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

**Риски для научных
и инженерно-технических работников,
связанные с возможной ликвидацией
бухгалтерий и отделов кадров
в обособленных подразделениях**

Чадин Иван Федорович,
зам. директора по научной работе
ИБ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН
chadin@ib.komisc.ru

Повод

Уважаемый Алексей Викторович!

13.10.2020

Президиум

ФИЦ Коми НЦ УрО РАН принял решение о нецелесообразности структурных преобразований (централизации) бухгалтерской, кадровой служб, а также создания централизованной службы закупок в ФИЦ Коми НЦ УрО РАН (далее – ФИЦ) до завершения процедуры выборов директора ФИЦ.

На совещании с участием директоров обособленных подразделений ФИЦ, состоявшемся 16.10.2020, Вы информировали о своем решении начать перечисленные структурные преобразования с 01 января 2021 г.

Уважаемый Алексей Викторович!

13.10.2020 Президиум ФИЦ Коми НЦ УрО РАН принял решение о нецелесообразности структурных преобразований (централизации) бухгалтерской, кадровой служб, а также создания централизованной службы закупок в ФИЦ Коми НЦ УрО РАН (далее – ФИЦ) до завершения процедуры выборов директора ФИЦ.

На совещании с участием директоров обособленных подразделений ФИЦ, состоявшемся 16.10.2020, Вы информировали о своем решении начать перечисленные структурные преобразования с 01 января 2021 г.

В связи с этим, просим Вас 26 октября 2020 г. на расширенном заседании Президиума ФИЦ с участием руководителей бухгалтерских и финансовых служб ФИЦ и обособленных подразделений обосновать целесообразность создания объединенных бухгалтерской и кадровой служб, показав эффективность реорганизации, оценив ее возможные риски и угрозы, а также представить сведения о предполагаемых структурных объединениях служб с оценкой функционала, квалификации и численности персонала из подразделений и дорожную карту процесса централизации.

Обращаем Ваше внимание на то, что в Программе развития ФИЦ Коми НЦ УрО РАН на период 2020-2024 гг. централизация бухгалтерской, кадровой, финансовой служб не предусмотрена.

Председатель Президиума
ФИЦ Коми НЦ УрО РАН,
Директор ИЯЛИ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

 И.Л. Жербова

Директор Института химии ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

 С.А. Рубцова

Директор ИБ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

 С.В. Дегтева

Директор ИФ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

 Е.Р. Бойко

Директор ИГ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

 И.Н. Бурца

Директор ИСЭиЭИС ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

 Ю.У. Чукарев

Директор ИАБТ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

 А.А. Юдин

ФИЦ Коми НЦ УрО РАН
23.10.2020
Вх. №

Повод



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное
бюджетное учреждение науки
Федеральный исследовательский центр
«Коми научный центр Уральского отделения
Российской академии наук»
(ФИЦ Коми НЦ УрО РАН)

РОССИЯСА НАУКА ДА ВЬЛЫС ВЕЛОДЧАН
МИНИСТЕРСТВО

«Россияса наукаса академиялби
Урал юкбнса Коми наука шбрни»
туялан удж нубдысь федеральной шбрни
Федеральной канму
сьбмкуд наука учреждение
(ТФШ РНА УрЮ Коми НШ)

ПРИКАЗ

06.11.2020

№ 188

г. Сыктывкар

О создании рабочей комиссии

В целях разработки мероприятий по совершенствованию производственных процессов и организационной структуры бухгалтерских и экономических служб ФИЦ Коми НЦ УрО РАН, рационального использования кадрового потенциала и в соответствии с решением Президиума ФИЦ Коми НЦ УрО РАН от 26.10.2020

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать рабочую комиссию по совершенствованию организационной структуры бухгалтерских и экономических служб ФИЦ Коми НЦ УрО РАН в составе:

Матвеев А.И.	- главный бухгалтер – начальник отдела бухгалтерского учета и
--------------	---



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное
бюджетное учреждение науки
Федеральный исследовательский центр
«Коми научный центр Уральского отделения
Российской академии наук»
(ФИЦ Коми НЦ УрО РАН)

РОССИЯСА НАУКА ДА ВЬЛЫС ВЕЛОДЧАН
МИНИСТЕРСТВО

«Россияса наукаса академиялби
Урал юкбнса Коми наука шбрни»
туялан удж нубдысь федеральной шбрни
Федеральной канму
сьбмкуд наука учреждение
(ТФШ РНА УрЮ Коми НШ)

ПРИКАЗ

18.11.2020

№ 201

г. Сыктывкар

О внесении изменений в приказ ФИЦ
Коми НЦ УрО РАН от 06.11.2020 № 188
«О создании рабочей комиссии»

Руководствуясь пунктом 31.4. Устава ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

ПРИКАЗЫВАЮ:

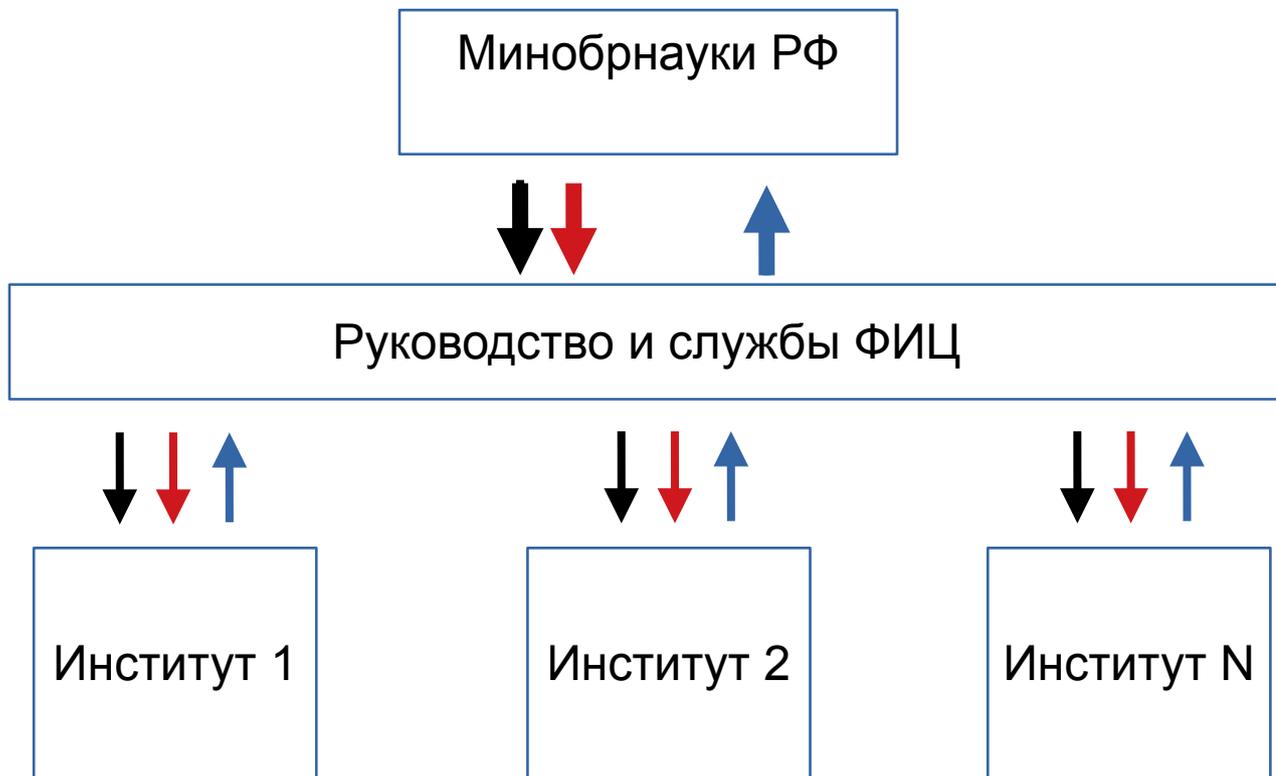
1. Внести следующие изменения в приказ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН от 06.11.2020 № 188 «О создании рабочей комиссии»:

1.1. Исключить из преамбулы приказа слова «и в соответствии с решением Президиума ФИЦ Коми НЦ УрО РАН от 26.10.2020».

2.1. Изложить пункт 1 приказа в следующей редакции:

«1. Создать рабочую комиссию по совершенствованию организационной структуры бухгалтерских и экономических служб ФИЦ Коми НЦ УрО РАН в составе:

Действующая схема управления обособленными подразделениями



- Госзадание
- Деньги
- ← Отчеты

Самостоятельное
управление кадрами*
управление финансами**

* в рамках утвержденного штатного расписания

** в рамках выделенного финансирования

Метафора действующей схемы управления обособленными подразделениями

Руководство и службы ФИЦ



Институт 1



Институт 2



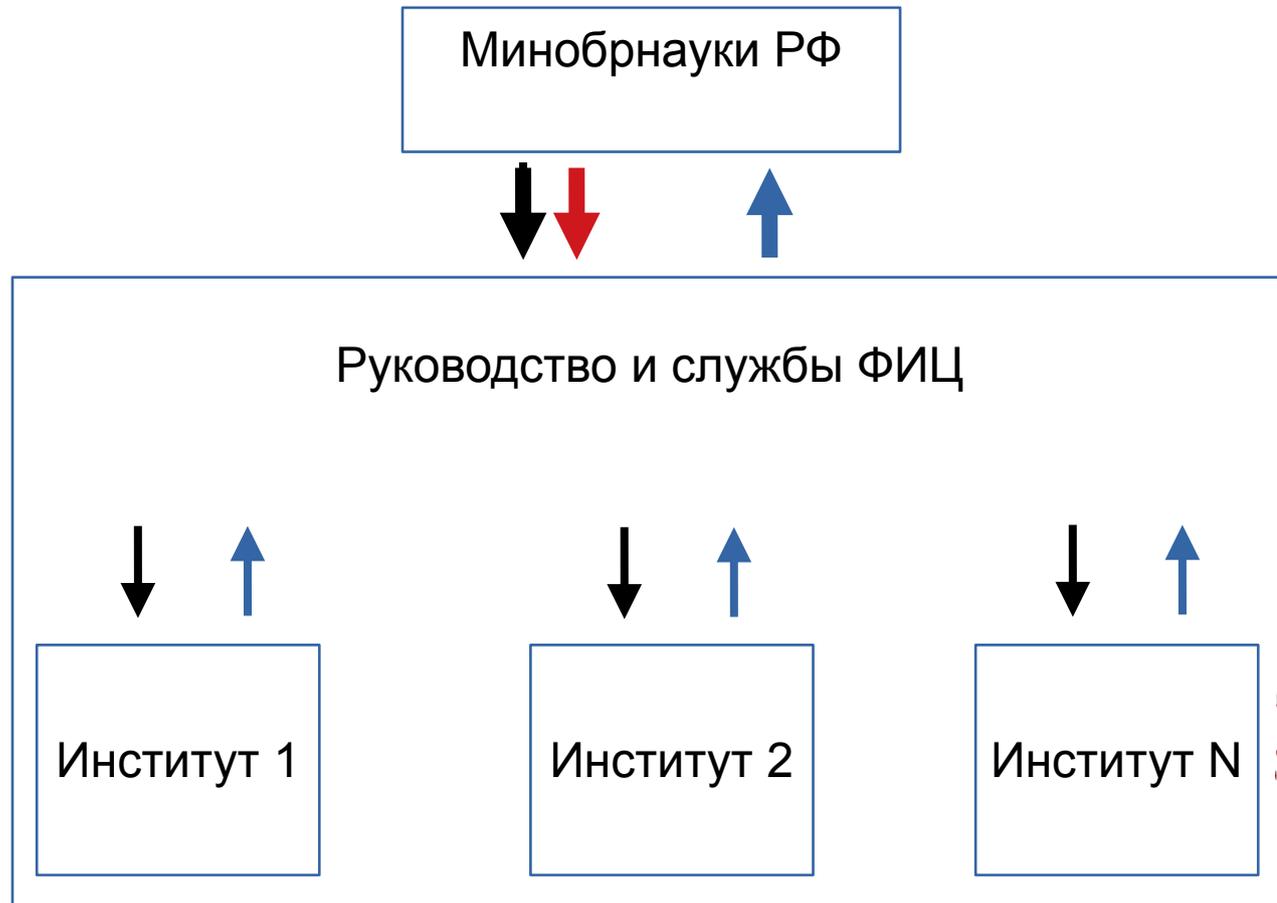
Институт 3



Институт N



Предлагаемая схема управления обособленными подразделениями в случае централизации



- Госзадание
- Деньги
- ← Отчеты

Самостоятельное
управление делами*
управление финансами**

в рамках утвержденного штата
в рамках выделенного финансир

Метафора предлагаемой схемы управления обособленными подразделениями

Руководство и службы ФИЦ



Разрешите:

повернуть штурвал

выдать матросам доп. паек

наказать матроса за нарушение

потратить еще тонну горючего

приобрести швабру

нанять нового матроса

Институт N



Приказываю:

выдать матросам доп. паек

наказать матроса за нарушение

Отказать:

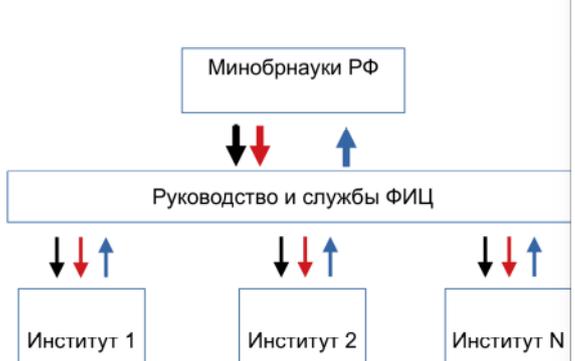
нанять нового матроса

Ждите ответа:

потратить еще тонну горючего

приобрести швабру

Действующая схема управления обособленными подразделениями



УТВЕРЖДЕН приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 18.11.2017 № 706

Устав Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального исследовательского центра «Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук»

1. Общие положения

1. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Федеральный исследовательский центр «Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» (далее – Центр) является научной организацией.

В соответствии с приказом Федерального агентства научных организаций (далее – ФАНО России) от 3 ноября 2017 г. № 886 Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук (далее – Коми НЦ УрО РАН) реорганизовано в форме присоединения к нему Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института химии Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук (далее – Институт химии Коми НЦ УрО РАН), Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института физиологии Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук (далее – ИФ Коми НЦ УрО РАН), Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института языка, литературы и истории Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук (далее – ИЯЛИ Коми НЦ УрО РАН), Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института геологии имени академика

Действующая схема управления обособленными подразделениями

Руководство и службы ФИЦ



Институт 1

Институт 2

Институт 3

Институт N



УТВЕРЖДЕНО приказом Минобрнауки России от 22.02.2017 № 225

Устав
Федерального государственного бюджетного учреждения науки
Федерального исследовательского центра
«Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук»

1. Общие положения

1.1. Институт физиологии Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук (далее – Институт физиологии Коми НЦ УрО РАН) является научной организацией, осуществляющей научные исследования в области физиологии человека и животных, а также в области биологии, химии, физики, математики, информатики, лингвистики, истории, философии, права, экономики, социологии, педагогики, культуры, искусства, спорта, здравоохранения, охраны окружающей среды, безопасности жизнедеятельности человека и общества, а также в области фундаментальной и прикладной науки.



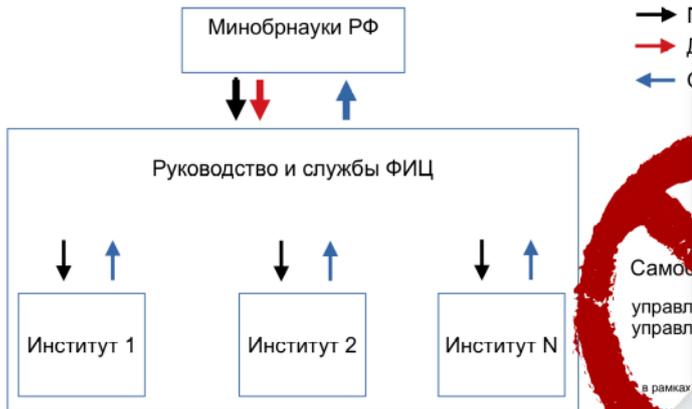
УТВЕРЖДЕНО приказом Минобрнауки России от 22.02.2017 № 225

Устав
Федерального государственного бюджетного учреждения науки
Федерального исследовательского центра
«Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук»

1. Общие положения

1.1. Институт биологии Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук (далее – Институт биологии Коми НЦ УрО РАН) является научной организацией, осуществляющей научные исследования в области биологии, химии, физики, математики, информатики, лингвистики, истории, философии, права, экономики, социологии, педагогики, культуры, искусства, спорта, здравоохранения, охраны окружающей среды, безопасности жизнедеятельности человека и общества, а также в области фундаментальной и прикладной науки.

Предлагаемая схема управления обособленными подразделениями в случае централизации



→ Госзадание
→ Деньги



УТВЕРЖДЕН
приказом
Министерства науки
и высшего образования
Российской Федерации
от 11 сентября № 706

Устав
Федерального государственного учреждения науки
Федерального исследовательского центра
«Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук»

1. Общие положения

1. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Федеральный исследовательский центр «Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» (далее – Центр) является научной организацией.

В соответствии с приказом Федерального агентства научных организаций (далее – ФАНО России) от 3 ноября 2017 г. № 886 Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук (далее – Коми ЦН УрО РАН) реорганизовано в форме присоединения к нему Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института химии Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук (далее – Институт химии Коми НЦ УрО РАН), Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института биологии Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук (далее – ИБ Коми НЦ УрО РАН), Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института физиологии Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук (далее – ИФ Коми НЦ УрО РАН), Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института языка, литературы и истории Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук (далее – ИЯЛИ Коми НЦ УрО РАН), Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института геологии имени академика



Предлагаемая схема управления обособленными подразделениями

Руководство и службы ФИЦ



Разрешите:
вернуть штурвал
матросам доп. паек
матроса за нарушение
еще тонну горячего
поса

Приказываю:
выдать матросам доп. паек
наказать матроса за нарушение

Отказать:
нанять нового матроса

Ждите ответа:
потратить еще тонну горячего
приобрести швабру



Озвученные причины необходимости смены системы управления

1. Сложности ведения бухгалтерского и кадрового учета
2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений
3. Все Федеральные исследовательские центры переходят или перейдут к централизованной системе управления финансами и кадрами

1. Сложности ведения бухгалтерского и кадрового учета

1. Сложности ведения бухгалтерского и кадрового учета

Могут быть решены без лишения обособленных подразделений имеющегося уровня самостоятельности в управлении финансами и кадрами

Предложения по решению проблем с отчетностью были даны в докладе гл. бухгалтера ИБ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН Г. И. Свиридовой на встрече директоров с руководством ФИЦ Коми НЦ УрО РАН 28.10.2020.

Была продемонстрирована готовность к совместным усилиям по устранению проблем в отчетности

Существенная пробл

- Учет в ОП недоступен для прос. для составления какой-либо сводной отчетности (помимо официальной бухгалтерской) или справки по ФИЦ, необходимо запросить соответствующие данные в ОП и свести их (в Excel, Word или на бумаге).

Существенная проблема №2

Официальная бухгалтерская отчетность, являемая в ЭБ, в основном привязана к этим счетам, открытым всем ОП. Таким образом, составляется 8 комплектов отчетности (в каждом – от 15 до 30 форм), они размещаются в ЭБ, подписываются ответственными (16-ю) ЭЦП, затем сводятся.

Существенная проблема №3

Внутренних «перекрестков» с лицевых счетов ОП на л/с и наоборот для синхронизации отдельных учетов ОП (по источникам финансирования, КОСГУ и т.п.) требуется значительный объем внутреннего документооборота (извещения, справки, дополнительные акты), без чего невозможно впоследствии составить верную сводную отчетность. При этом возникают дополнительные трудозатраты как в ФИЦ, так и в ОП. Не бухгалтерских операции между Центром и филиалами не предусмотрены инструкциями по бухгалтерскому учету и регламентами ИС бухгалтерия. Эта РФФИ во временном распоряжении Центра, поэтому мы направляем на л/с институтов.)

Учет в ОП недоступен для прос. для составления какой-либо сводной отчетности (помимо официальной бухгалтерской) или справки по ФИЦ, необходимо запросить соответствующие данные в ОП и свести их (в Excel, Word или на бумаге).

Учет в ОП недоступен для прос. для составления какой-либо сводной отчетности (помимо официальной бухгалтерской) или справки по ФИЦ, необходимо запросить соответствующие данные в ОП и свести их (в Excel, Word или на бумаге).

1. Сложности ведения бухгалтерского и кадрового учета

Бухгалтерский учет и кадровая работа – вспомогательные виды деятельности.

Любая трансформация должна проводиться либо ради развития базового процесса – получения новых знаний, либо без ущерба для него.

Трансформация ради упрощения работы вспомогательных подразделений с одновременным ухудшением работы базового процесса недопустима.

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

Ошибки могут совершать все.

Отказ исправлять ошибки, систематическое нарушение правил – повод для дисциплинарного взыскания, а не взваливания работы подчиненного на себя.

Предположение, что директора обособленных подразделений стремятся совершать нарушения – ошибочно.

Иерархический принцип управления предполагает, что с передачей части полномочий передается и часть ответственности.

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

Дело об изменении размера должностного оклада по одной из должностей работников
ИБ ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

Яркий пример того, что:

А) Ошибки могут совершать не только директора обособленных подразделений, но и директор ФИЦ

Б) Делегирование полномочий по управлению кадрами могло бы предотвратить допущенную ошибку

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

УИД 11RS0001-01-2020-008619-71

Дело № 2-5282/2020

РЕШЕНИЕ **Именем Российской Федерации**

Сыктывкарский городской суд Республики Коми в составе председательствующего судьи Шишеловой Т.Л. при секретаре Королевой Д.Ю.

рассмотрев в открытом судебном заседании в г. Сыктывкаре

16 октября 2020 года гражданское дело по исковому заявлению П [REDACTED] В [REDACTED] Н [REDACTED], С [REDACTED] М [REDACTED] к Федеральному государственному бюджетному учреждению науки «Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» о признании незаконным и отмене приказа от 18 ноября 2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание»

решил:

Исковое заявление П [REDACTED] В [REDACTED] Н [REDACTED], С [REDACTED] М [REDACTED] к Федеральному государственному бюджетному учреждению науки «Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» о признании незаконным и отмене приказа от 18 ноября 2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание» - удовлетворить.

Признать незаконным и отменить приказ Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук» от 18 ноября 2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание»

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

Ошибочное решение руководителя ФИЦ

- послужило поводом для лишения части полномочий директора обособленного подразделения;
- признано незаконным в суде.

2. Возможность совершения нарушений директорами обособленных подразделений

УИД 11RS0001-01-2020-008619-71

Дело № 2-5282/2020

РЕШЕНИЕ Именем Российской Федерации

Сыктывкарский городской суд Республики Коми в составе
председательствующего судьи Шишеловой Т.Л.
при секретаре Королевой Д.Ю.

рассмотрев в заседании
16 октября 2020 года
в [REDACTED] **Делегирование полномочий директорам
обособленных подразделений — способ
снижения риска принятия ошибочных
и/или незаконных решений**

государственного
исследовательского центра Коми научный центр Уральского отделения Российской
академии наук» [REDACTED]
734-к «О внесении изменений в штатное расписание»

Исковое заявление П [REDACTED] В [REDACTED] Н [REDACTED], С [REDACTED] М [REDACTED]
В [REDACTED] к Федеральному государственному бюджетному учреждению науки
«Федеральный исследовательский центр Коми научный центр Уральского отделения
Российской академии наук» о признании незаконным и отмене приказа от 18 ноября
2019 года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание» - удовлетворить.
Признать незаконным и отменить приказ Федерального государственного
бюджетного учреждения науки «Федеральный исследовательский центр Коми
научный центр Уральского отделения Российской академии наук» от 18 ноября 2019
года № 734-к «О внесении изменений в штатное расписание»

3. Все Федеральные исследовательские центры уже это сделали

Федеральных исследовательских центров всего: 23

имеют филиалы и/или обособ. подразделения: 17

из них с централизованными бухгалтерией и отделом кадров: 0,5

**имеют только структурные подразделения
(обособ. подразделений и филиалов нет): 6**

из них с централизованными бухгалтерией и отделом кадров: 6

Представленные данные основаны на анализе текстов уставов и положений об обособ. подразделениях и филиалах, опубликованных на сайтах организаций

Возможные выгоды и риски от внедрения
централизованной системы управления
финансами и кадрами в ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

Чем мы управляем ?

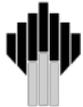
*В каждой организации есть базовый процесс,
вокруг и ради которого
построены вспомогательные процессы и система управления*

Примеры

Организация



Молочная ферма



Нефтяная компания

РОСНЕФТЬ



НИИ, ФИЦ

Базовый процесс

Получение молока

Добыча нефти

Получение новых
знаний

Ключевые кадры

Доярки, скотники, ветеринар

Рабочие, инженеры

Исследователи, инженеры

Выгоды

Риски

**Для руководства
ФИЦ**

Упрощение работы
бухгалтерии и ОК
ФИЦ (?)

**Исследователей
и инженеров**

Выгоды

Риски

**Для руководства
ФИЦ**

Упрощение работы
бухгалтерии и ОК
ФИЦ (?)

Микроменеджмент (все решения от
покупки швабр и гвоздей до выбора стратегии
развития замкнуты на одно лицо)

**Исследователей
и инженеров**

Выгоды

Риски

**Для руководства
ФИЦ**

Упрощение работы
бухгалтерии и ОК
ФИЦ (?)

Микроменеджмент (все решения от покупки швабр и гвоздей до выбора стратегии развития замкнуты на одно лицо)

Консолидация ответственности
(если нет делегирования полномочий, не может быть делегирования ответственности)

**Исследователей
и инженеров**

Выгоды

Риски

**Для руководства
ФИЦ**

Упрощение работы
бухгалтерии и ОК
ФИЦ (?)

Микроменеджмент (все решения от
покупки швабр и гвоздей до выбора стратегии
развития замкнуты на одно лицо)

Консолидация ответственности
(если нет делегирования полномочий, не
может быть делегирования
ответственности)

**Исследователей
и инженеров**

НЕТ

Выгоды

Риски

**Для руководства
ФИЦ**

Упрощение работы
бухгалтерии и ОК
ФИЦ (?)

Микроменеджмент (все решения от покупки швабр и гвоздей до выбора стратегии развития замкнуты на одно лицо)

Консолидация ответственности (если нет делегирования полномочий, не может быть делегирования ответственности)

**Исследователей
и инженеров**

НЕТ

Бюрократизация, снижение скорости принятия любых решений

Выгоды

Риски

**Для руководства
ФИЦ**

Упрощение работы
бухгалтерии и ОК
ФИЦ (?)

Микроменеджмент (все решения от покупки швабр и гвоздей до выбора стратегии развития замкнуты на одно лицо)

Консолидация ответственности (если нет делегирования полномочий, не может быть делегирования ответственности)

**Исследователей
и инженеров**

НЕТ

Бюрократизация, снижение скорости принятия любых решений

Риск стать жертвой ошибочного решения

Выгоды

Риски

**Для руководства
ФИЦ**

Упрощение работы
бухгалтерии и ОК
ФИЦ (?)

Микроменеджмент (все решения от покупки швабр и гвоздей до выбора стратегии развития замкнуты на одно лицо)

Консолидация ответственности (если нет делегирования полномочий, не может быть делегирования ответственности)

**Исследователей
и инженеров**

НЕТ

Бюрократизация, снижение скорости принятия любых решений

Риск стать жертвой ошибочного решения

Увеличение дистанции до руководства

Успешный пример крупной научной организацией с консолидированным управлением



**Институт ядерной физики
имени Г. И. Будкера СО РАН**

<http://www.inp.nsk.su>

Сотрудники

Общая численность сотрудников ИЯФ – примерно 2700 человек, из них:

- Научные лаборатории – 1200 человек

из них:

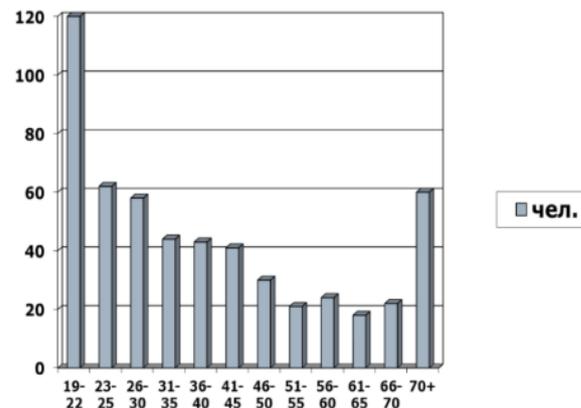
Научных сотрудников - 420
Аспирантов - 60
Инженеров - 240
Конструкторов - 100
Лаборантов - 380

- Экспериментальное производство – 1000 человек

из них:

Инженеров и техников – 200
Рабочих - 800

- Управление - 150
- Другие - 350



Академиков РАН - 5

Член-корреспондентов РАН - 5

Докторов наук - 64

Кандидатов наук - 170

Принципы организации науки (по А.М.Будкеру)

- ★ Нет советской науки, есть мировая наука
- ★ Науку делают выдающиеся личности (лидеры)
- ★ Для ученого самое важное – СВОБОДА творчества
- ★ Администрация для ученого, а не наоборот
- ★ Главные враги науки - бюрократия и формализм
- ★ Без уникальной научной инфраструктуры нет открытий
- ★ Научный институт должен иметь свое производство
- ★ Прикладные разработки – продолжение фундаментальных
- ★ Талантливые люди есть везде, их надо только найти
- ★ Образование неразрывно с исследовательской работой





1963

Все ключевые решения по управлению Институтом ядерной физики СО РАН со дня основания Института принимаются на заседаниях Ученого совета

Слайд из презентации академика РАН, зам. директора
ИЯФ А. Е. Бондаря "Проблемы управления наукой
в контексте личного опыта" 15.11.2019г.

Если Вы согласны с изложенной позицией
о нецелесообразности централизации бухгалтерской, финансовой, кадровой служб
институтов – обособленных подразделений ФИЦ Коми НЦ УрО РАН, то

**прошу Вас подписать открытое письмо
врио директора ФИЦ Коми НЦ УрО РАН А. В. Самарину**

Текст письма и инструкции по его подписанию опубликованы здесь:

https://ib.komisc.ru/add/open_letter.html