

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЗАПОРУКА СТІЙКОСТІ

Портрет Анатолія Загороднього



Це есе не про інституцію саму по собі і не про абстрактну модель управління. Воно про конкретну людину, яка очолює Національну академію наук України, беручи на себе персональну відповідальність за її цілісність, тяглість і здатність діяти в умовах, що постійно змінюються. Йдеться про Анатолія Загороднього — ученого і керівника, для якого посада Президента Академії ніколи не була формальною роллю, а навпаки, стала викликом, що вимагав поєднання математичної точності та етичної непохитності. Його стиль керівництва не зводиться до декларацій чи гучних жестів. Він формується в щоденній роботі з масштабом — із системою, що об'єднує сотні установ і тисячі людей, різні наукові культури та регіональні реалії. У цій системі кожне рішення має не лише управлінський, а й людський вимір, а відповідальність не обмежується тим, що можна зробити публічно.

Геометрія рівноваги

У теоретичній фізиці, якій Анатолій Глібович Загородній присвятив життя, існує поняття динамічної стійкості. Це здатність системи зберігати свою структуру під час руху або під впливом зовнішніх сил. Коли більш як п'ять років тому він очолив Академію, це виглядало як логічне продовження наукової кар'єри. Проте історія розпоридалася інакше: його президентство стало не часом спокійного реформування, а періодом утримання системи від розпаду в епіцентрі глобальних катастроф.

У 75 років досвід зазвичай конвертується у стратегічну виваженість. Для Анатолія Загороднього ця виваженість пройшла через гартування обставинами останньої п'ятирічки, яка вимагала не просто мудрості, а щоденної високої інтенсивності. Це й сформувало портрет людини, яка за своєю природою є інтелектуалом і дипломатом, але змушена була стати кризовим менеджером у часи, коли «криза» перетворилася на перманентний стан.

Спадкоємність і виклик

Він прийшов до керівництва НАН України у 2020 р. — у момент, який багато хто називав «змінною епохою». Понад пів століття Академія асоціювалася з постаттю Бориса Патона. Прийняти естафету після такої монументальної фігури — це вже психологічний виклик. Але Анатолій Загородній не намагався «стати другим Патonom». Його особистість проявилася у виваженості: він обрав шлях еволюції, розуміючи, що радикальний злам великої наукової машини в умовах нестабільності призведе до її знищення.

Його перші кроки були просякнуті розумінням ціни рішень. Це була відповідальність перед десятками тисяч учених за те, щоб реформи не перетворилися на руїни. Анатолій Загородній — людина діалогу. У часи, коли суспільство вимагало швидких і простих рішень, він наполягав на фаховості. Це не був консерватизм, це була відповідальність за тяглість української науки як такої.

*« Його особистість стала тим каркасом,
який тримає Академію в часи системних потрясінь »*

Випробування цілісності: від адаптації до виживання

Останні роки стали іспитом на «адміністративну витривалість». Ковід і війна не були для нього окремими епізодами, це був єдиний неперервний потік криз, де особисте «я» керівника мало стати точкою опори для всієї інституції.

Пандемія змусила миттєво перебудувати логістику величезної системи, поставивши при цьому людське життя як пріоритет. А лютий 2022-го перевів ці виклики в екзистенційний вимір. Сотні установ, розкиданих по всій країні, що опинилися в нерівних, а подекуди й драматично різних умовах — від безпосередньої загрози до вимушеної евакуації й роботи в тилу.

Тут проявилася риса Анатолія Загороднього, яка далека від зовнішніх ефектів: тиха присутність. Він не залишив робоче місце в Києві у найтяжчі тижні, і це не було жестом на камеру. Це була форма інституційної етики: поки керівник на місці — система працює. Він ніс відповідальність не лише за дії, а й за неможливість

діяти в ситуаціях, коли обставини були сильнішими (втрачені лабораторії, обірвані зв'язки). Це внутрішній вантаж, який не входить до звітів, але саме він формує масштаб особистості. Анатолій Загородній став містком між науковою спільнотою та державою, що воює, перетворюючи розгубленість на алгоритми виживання.

« Це портрет людини, яка за своєю природою є інтелектуалом і дипломатом, але змушена була стати кризовим менеджером у часи, коли «криза» стала перманентним станом »

Протидія ентропії: робота без пафосу

Для Анатолія Загороднього те, що Академія вистояла, це не предмет гордості, а результат щоденної, іноді марудної професійної роботи. Його лідерство позбавлене зовнішніх ефектів. Це здатність аргументовано доводити владі важливість фундаментальної науки, коли бюджет вимагає лише миттєвих результатів. Це вміння утримувати міжнародне партнерство, коли світ сумнівається у вашій здатності вижити.

Його портрет — це очі людини, яка бачить руйнування наукових центрів і в той самий день методично опрацьовує кроки з їхньої підтримки. Це не про подвиг, а про внутрішню дисципліну вченого, який знає: порядок долає ентропію лише за умови постійного, усвідомленого зусилля.

Свобода бути собою

Незважаючи на високі посади, Анатолій Глібович залишається особистістю, яка ці-

нує інтелектуальну свободу. Його досвід не став перепорою для сприйняття змін. Він чує молодь, розуміє мову сучасної світової науки, залишається вченим, для якого істина дорожча за кон'юнктуру.

Його особистість стала тим каркасом, який тримає Академію в часи системних потрясінь. Це есе не про роль посади, а про те, як людина своєю внутрішньою етикою та спокоєм здатна врівноважити хаос навколо.

Замість епілогу. Сьогодні ми бачимо перед собою людину, яка не просто пройшла через шторми, а стала частиною цих штормів, щоб приборкати їх. Його портрет — це портрет стійкості без пафосу. Це відповідальність як щоденна робота, як повітря, яким дихаєш.

Академія сьогодні — відображення його характеру: зовні стримана, але внутрішньо непохитна. І це, мабуть, найголовніше досягнення Президента, який очолив інституцію в часи змін і залишився Людиною з великої літери в часи випробувань.

Марія Призиглей