

## **Ценностные ориентиры и механизмы их реализации в системах государственного и корпоративного управления**

**Винслав Ю.Б., д.э.н., профессор, действительный член Академии менеджмента и бизнес-администрирования, Москва, Россия**

**Аннотация.** Нарастание кризисных явлений в мировой и отечественной экономике во многом связано с утратой ключевых нравственных ориентиров в бизнесе и государственном управлении. Стремление получить быструю прибыль любой ценой и административную ренту негативно влияет на устойчивое функционирование национальных экономик. Обосновывается актуальность проблемы рационального сопряжения нравственных и экономических начал в государственном управлении. Дано определение базовых ценностей государственного управления в контексте рационального взаимодействия органов власти и гражданского общества, а также деловой этики служащих. Предложено авторское видение системы ценностных ориентиров государственного управления, предполагающих опору на национальные интересы и служение обществу без расчета на получение коррупционной или административной ренты. Ценностные ориентиры должны более полно использоваться системами управления не только федерального, но также отраслевого, территориального, корпоративного уровней. Сформулированы рекомендации по встраиванию ценностных ориентиров в системы стратегического планирования на макроуровне экономики. Постулируется логика стратегического планирования, включающая управленческие действия по сохранению ценного, прогрессивному развитию, устранению угроз, организационно-кадровому обеспечению. Предложен соответствующий алгоритм макроуровневого стратегического планирования. Дано авторское определение корпоративных ценностей. Предложено видение набора этих ценностей. Рекомендован алгоритм применения ценностного подхода в стратегическом корпоративном планировании.

**Ключевые слова:** нравственность, экономика, история, государственное управление, корпоративное управление, базовые ценности, корпоративные ценности, стратегическое планирование

**Public and corporate governance: value orientations as a factor of rational strategizing**

**Vinslav Y.B.**, Doctor of Economic Sciences, Professor, full member of the Academy management and business administration, Moscow, Russia

**Annotation.** The growth of crisis phenomena in the world and domestic economy is largely due to the loss of key moral guidelines in business and public administration. The desire to get a quick profit at any cost and administrative rent negatively affect the sustainable functioning of national economies. The article substantiates the relevance of the problem of rational coupling of moral and economic principles in public administration. The article defines the basic values of public administration in the context of rational interaction between authorities and civil society, as well as the business ethics of employees. The author's vision of the system of value orientations of public administration, which presuppose reliance on national interests and social service without the expectation of receiving corruption or administrative rent, is proposed. Value orientations should be used more fully by management systems not only at the federal level, but also at the industry, territorial, and corporate levels. Recommendations for embedding value orientations in strategic planning systems at the macro level of the economy are formulated. The logic of strategic planning is postulated, which includes management actions to preserve the valuable, progressive development, eliminate threats, and organizational and personnel support. The corresponding algorithm of macro-level strategic planning is proposed. The author's definition of corporate values is given. A vision of a set of these values is proposed. The algorithm of applying the value approach in strategic corporate planning is recommended.

**Keywords:** morality, economics, history, public administration, corporate governance, basic values, corporate values, strategic planning

На протяжении веков проблема соотношения нравственных ценностей (справедливости, честности, общего блага) и экономики была предметом дискуссий ученых-экономистов, социологов и философов. [1,3,6,10,15,18,20,21]. Не вдаваясь в подробное рассмотрение соответствующих теоретических подходов, отметим принципиальную верность марксистских представлений об экономическом детерминизме в объяснении нравственных начал в экономическом поведении людей. «Моральные и правовые нормы должны базироваться не из абстрактных понятий, а из действительных общественных отношений» [21]. Хотя при этом не отрицалась сложность, неоднозначность соотношения объективного и субъективного во взаимодействии нравственности и экономики: нравственное поведение личности обусловлено действующими экономическими отношениями лишь в последнем счете. Нельзя не согласиться с тезисами русского философа В.С. Соловьева о том, что рационально организованная экономика может и должна способствовать нравственному совершенствованию человека и человечества; о подчиненности экономических целей высшим целям и необходимости умеренности в потреблении материальных благ; о дополнения нравственных установок принуждающими нормами права [15].

Противоречивость нравственных и экономических начал в высшей и все более заметной степени присуща современному (западному прежде всего) капитализму, когда бесспорные научно-технические достижения зачастую сопровождаются моральной деградацией потребительского общества. Классический и пока преобладающий в современной экономике либеральный подход исходит из постулата, что госменеджмент должен обеспечивать свободу предпринимателям действовать, исходя из собственных интересов; кроме того, признает непреодолимость конфликтности во взаимодействии экономики и нравственности. В то же время резкое нарастание кризисных трендов

функционирования капиталистической системы XX1в. явно свидетельствует об императивности усилий по достижению синтеза, относительно большей сбалансированности нравственных и экономических критериев в системах государственного и корпоративного управления. Этот синтез не следует понимать в качестве лишь дополнительных призывов и деклараций к человеколюбию, общему благу, справедливости и т.п.; здесь нужны ясные для населения институциональные правила новой организации управленческой деятельности.

В настоящей работе задачами автора были следующие: на историческом опыте российской государственности показать значимость усиления морально-нравственных ценностей как ориентиров совершенствования деятельности госслужащих; обосновать видение и целесообразность встраивания ценностных ориентиров в модернизируемые системы стратегического планирования на макро- и микроуровне экономики.

### **Актуализация ценностного подхода к управлению экономикой**

Современные глобальные угрозы устойчивому социальному и экономическому развитию во многом связаны с недооценкой значимости долговременных ценностно-нравственных начал в управлении на государственном и корпоративном уровнях. Доминирующая мотивация на рост финансовых показателей (зачастую не увязанный с реальной экономической и социальной эффективностью), неравноправность торговых отношений, безразличие к экологическим вызовам, несправедливость в распределении доходов корпораций, непредсказуемость внешней среды – все эти и другие издержки либерального проекта, по оценкам ЮНКТАД [4], свидетельствуют о необходимости ускоренной социализации экономик на основе действительной, а не на словах, реализации гуманистических принципов.

В последнем докладе ЮНКТАД «От глобальной пандемии к процветанию для всех: не допускать еще одного потерянному десятилетия» [9] представлены антикризисные рекомендации четкой социальной

направленности по преодолению гипертрофированного неравенства, в том числе за счет повышения зарплат низкооплачиваемым работникам, увеличения налогов на богатство, усиления контроля за корпорациями с целью запрета вывода капиталов за рубеж. Кризис, к которому привела пандемия, выявил скрытые проблемы в экономике, не решенные в 2008-2009 гг. Процесс «приватизации прибыли и обобществления убытков» продолжается до сих пор [8]. В основе рекомендаций ЮНКТАД – здоровый экономический и управленческий смысл, который не может не учитывать долговременные ценностные ориентиры. С полной уверенностью можно утверждать, что отсутствие должной сопряженности сугубо экономического подхода (личная или корпоративная финансовая выгода) и нравственных критериев общественной полезности – гарантия нарастания комплекса цивилизационных угроз, вплоть до экономического хаоса.

Качество государственного управления справедливо рассматривается экспертами как ключевое условие конкурентоспособности национальной экономики [16,17]. В том числе-в аспекте слабости ценностных ориентиров [2]. Российские реалии убеждают в том, что как функции госменеджмента, так и методы их реализации нуждаются в более четкой проработанности в контексте нахождения рационального баланса рыночных и нерыночных механизмов воздействия на предпринимательский сектор. Вполне очевидно несоответствие между сложностью вызовов и задач обеспечения устойчивого функционирования и развития экономики и способностью госменеджмента к их адекватному решению. Дальнейшая теоретическая разработка проблем повышения качества государственного управления должна учитывать сложившиеся в пореформенный период системные недостатки в данной сфере, среди которых:

- 1) хроническая неспособность обеспечить концентрацию бюджетных ресурсов на стабильных долговременных приоритетах структурной перестройки экономики (промышленности, прежде всего) в контексте развития высокотехнологичных производств;

2) отсутствие эффективных инструментов воздействия на сокращение доли низкооплачиваемых работников, обеспечение социально приемлемой дифференциации доходов различных групп населения;

3) избыточные численность и расходы на содержание аппарата управления, явно не соответствует рыночным принципам самоорганизации бизнеса, а также требованиям экономии транзакционных издержек на регулирование социума; кроме того, явный дефицит управленческих кадров, способных пожертвовать личными интересами ради общего блага;

4) бюрократизм и недостаточная транспарентность деятельности ведомств, обусловленная: структурно-функциональной неупорядоченностью аппарата, несбалансированностью и множественностью принимаемых «стратегий», «программ», «планов мероприятий», приказов по частным вопросам (обязательность выполнения соответствующих решений весьма условна); слабостью (формализмом) механизмов согласования решений с институтами гражданского общества и бизнесом;

5) слабость механизмов межведомственного взаимодействия по горизонтали и вертикали управления, а также с профессиональными объединениями промышленников и предпринимателей.

Радикальный либерализм российских экономических реформ 1990-х годов имел мало общего с требованиями относительно лучшей практики европейских стран, реализующих принципы социальной рыночной экономики (последняя отнюдь не идеальна с точки зрения приемлемой степени реализации нравственно-гуманистических канонов социальной справедливости и прогрессивного развития). В сегодняшних условиях глобального замедления роста экономик, пандемии и усиливающейся социальной дестабилизации эксперты справедливо подчеркивают значимость формирования мегастратегии, соответствующей ценностным запросам общества [16]. Тем более, что в мире сохраняется разнообразие культур, типов жизнедеятельности и систем ценностных ориентаций, несмотря на глобализационный тренд [8]. Хотя трактовки соответствующих ценностей в аспекте императивов желательного

будущего социума могут быть весьма разными; при этом ценностные ориентиры гражданского общества и властных структур в рамках одного социума могут весьма различаться. На наш взгляд, актуальной задачей отечественной практики государственного управления становится четкая идентификация таких *ценностных ориентиров* своей деятельности, которые бы в большей степени интегрировали целевые установки этического и экономического характера, при этом реально способствовали приоритетности социальных целей над экономическими, развитию взаимопонимания, доверительности отношений между властью и обществом, ориентировали на достижение общественно приемлемого уровня конкурентоспособности экономической системы. Среди этических установок: нестяжательство, способность к самоограничению; желание жить в своей стране и приносить ей пользу; чувство социальной справедливости; равнодушие к «болевым» проблемам страны (когда «за державу обидно»); честность и правдивость; умение держать слово, профессиональное и ответственное отношение к порученному делу. Среди экономических: обеспечение народнохозяйственной (общественной) экономической эффективности управленческих решений; создание комплекса институциональных условий для эффективного ведения предпринимательской деятельности; достижение сбалансированности функционирования и развития ключевых экономических подсистем социума (финансовый и производственный сектора; промышленность и транспорт; промышленность и сельское хозяйство; наука и производство и т.д.); обеспечение эффективной занятости; экономное ведение хозяйственной и управленческой деятельности. Должна идти речь именно о ценностных ориентирах совершенствования управленческих отношений, а не просто о ценностях, как неких более или менее абстрактных пожеланиях.

Следует отметить, что в правительственном отчете перед Госдумой (22 июля 2020 г.) была предложена трактовка реализуемых российским госменеджментом базовых ценностей; в то же время характеристика последних больше относилась к организационной стороне дела («командная работа» и

т.п.), не являлась достаточно полной и нуждается, на наш взгляд, в более системной и подробной проработке. Имея в виду, что содержание институционально принятых базовых ценностей (ценностных ориентиров) следует рассматривать как существенный фактор оптимизации действующих управленческих моделей и технологий.

Под *базовыми ценностями* (базовыми ценностными ориентирами) госменеджмента целесообразно понимать наиболее значимые положения и правила, устанавливаемые высшими должностными лицами страны в целях регулирования деятельности госслужащих как особой социальной группы общества в отношении: а) взаимодействия с гражданским обществом; б) разработки, принятия и реализации стратегических управленческих решений; в) взаимодействия между ветвями власти и органами исполнительной власти по вертикали и горизонтали; г) личного делового поведения и профессионализма госслужащих. Данные ориентиры по своей сути должны способствовать более полному синтезу нравственных и экономических начал в развитии общества, что имеет, на наш взгляд, критическую значимость для сохранения целостности, устойчивого функционирования и прогрессивного развития социума. Как вариант – утверждение базовых ценностей в составе законодательных актов о государственной службе; предварительное их обсуждение с научным и бизнес-сообществом является крайне желательным.

Разработка рекомендаций в отношении достаточно полного и надлежащим образом структурированного перечня базовых ценностей госменеджмента не входила в задачи настоящей работы, являясь особой темой. Приведем в порядке постановки лишь некоторые формулировки, актуальные для повышения качества функционирования властных структур.

1. Опора на национальные интересы в принятии внешнеполитических, внешнеэкономических и внутриэкономических стратегических решений, что подразумевает в целях их обоснованности неформальное использование представительной общественной экспертизы; неприятие искажения или подмены действительных национальных приоритетов на глобальные, в



большой части отвечающие интересам зарубежных государств; следование естественному чувству национального достоинства в межгосударственных экономических отношениях.

2. Национальная конкурентоспособность на тех внешних и внутренних товарных и других (финансы, НИОКР, инновации, образовательные, медицинские услуги) рынках, которые имеют высокую стратегическую значимость в контексте макроуровневых приоритетов научно-технологического и социально-экономического развития общества.

3. Социальное служение, как миссия госменеджмента, что предполагает законопослушание, уважительное отношение к людям как к цели, а не средству, отрицание манипулирования как способа влияния на общественное мнение, принятие решений без расчета на получение коррупционной или административной ренты.

4. Профессионализм, как знание теории и умение эффективно реализовывать на практике методы госрегулирования, адекватные состоянию социума; способность отличать созидательное от разрушительного в экономике; творчески применять достижения лучшей зарубежной управленческой практики; постоянное совершенствование деловых компетенций; способность ясного для большинства населения изложения существа принимаемых решений и действий по их реализации.

5. Императивность решений, ориентированных на сохранение природной среды, объектов материального, культурно-нравственного, научно-промышленного, исторического, интеллектуального и т.д. характера стратегической значимости, правомерно или в соответствии с оценками гражданского общества относимых к категории «национальное достояние».

6. Рачительность в использовании бюджетных ресурсов, что предполагает обязательность их строго целевого использования, а также экономичность содержания госаппарата.

7. Следование постулату справедливости в распределении материальных благ на макро-, мезо- и микроуровнях экономики, что предполагает

недопущение гипертрофированных (создающих угрозы национальной безопасности) разрывов в доходах отдельных социальных групп населения, бедности работающих граждан и пенсионеров;

8. Несовместимость государственной службы с личной предпринимательской деятельностью и наличием репутационных рисков (что предполагает создание механизмов жесткого контроля соответствия доходов и имущества госслужащих, недопущения его переписывания на родственников и/или доверенных лиц, укрытия в офшорах, крайне осторожное отношение к назначению на высокие государственные должности людей из бизнеса).

9. Ответственность за невыполнение и/или некачественное выполнение возложенных функций, предвыборных программ, утвержденных государственных стратегий и планов.

Из предложенного перечня базовых ценностей-ориентиров можно вывести ряд важных для отечественного госменеджмента следствий. Среди них:

а) важность обеспечения государственного контроля и управляемости в стратегически значимых социально-экономических сферах, относящихся к области национальной безопасности (оборонной, экологической, энергетической, информационной, продовольственной, лекарственной, минерально-сырьевой, промышленной, социальной, транспортной) и в то же время допущение и поддержка высокого уровня свободы предпринимательства в других сферах (не создающих прямых угроз национальной безопасности);

б) необходимость достижения принципиального единства действий государства и бизнеса в отношении институционально закрепленных долговременных социально-экономических и научно-технологических приоритетов развития страны;

в) приоритетность внутреннего рынка товаров и услуг, первоочередное удовлетворение его потребностей в принятии стратегических решений госрегулирования и господдержки;

г) реализация финансово-экономической модели, ориентированной на укрепление национальной валюты, обеспечение рационального уровня монетизации экономики, приоритетное развитие ее реального сектора, обрабатывающих и перерабатывающих, а также высокотехнологичных производств;

д) активное использование инструментов прямой демократии (референдумов, представительных опросов населения) в подготовке стратегически значимых решений законодательной и исполнительной власти как важного условия обеспечения их качества и соответствия национальным интересам;

е) обеспечение эффективной занятости населения как важнейшего фактора экономического развития, национальной экономической безопасности страны и благополучия населения;

ж) концентрация мер госрегулирования и господдержки на обоснованных долговременных приоритетах социально-экономического и научно-технологического развития с целью последовательного решения существующих проблем и минимизации внешних и внутренних угроз.

з) поддержание рационального уровня стратегических финансовых и материально-технических резервов для обеспечения устойчивого функционирования экономики и социальной сферы с учетом вероятности появления факторов глобальных угроз;

и) создание механизмов эффективного контроля и регулирования затрат на содержание госаппарата всех уровней в целях недопущения чрезмерных (общественно неприемлемых) расходов.

Ценностный подход к модернизации управленческой системы предполагает наличие соответствующих императивов не только на федеральном, но на отраслевом, территориальном и корпоративном уровнях управления. Естественно, что *секторальные* или *региональные* ценностные ориентиры госменеджмента не могут и не должны проектироваться вне учета содержания базовых, общенациональных. Под *секторальными ценностями*

госменеджмента рекомендуется понимать не противоречащие принятым базовым ценностным ориентирам наиболее значимые установки (положения, правила) деятельности госслужащих, реализующих свои полномочия (задачи, функции, права) в ключевых отраслевых сферах жизнедеятельности общества, учитывающие их специфику как объектов госрегулирования. Например, в системе госрегулирования промышленной сферы не могут не быть актуальными секторальные ценности сохранения конкурентоспособной научно-промышленной базы или развития интегрированных технологических цепочек стратегической значимости.

### **О реализации ценностных ориентиров в системе государственного управления**

Принятие как руководство к действию соответствующих базисных (общесистемных) ценностных ориентиров деятельности госменеджмента должно безусловно способствовать повышению его качества с позиций долговременной конкурентоспособности и прогрессивного развития общества. В то же время необходимы технологии встраивания данных ценностей в реальные инструменты стратегического управления и планирования. При разработке соответствующих механизмов целесообразно учитывать следующие методологические положения.

*Первое.* Действующий механизм стратегирования на макро- и мезоуровнях экономики нуждается в существенной трансформации не только в аспекте более полной реализации ценностного подхода, но и с учетом тех его недостатков, которые были очевидны уже на стадии разработки соответствующего законодательства. Критические оценки, данные Счетной палатой РФ (множественность и слабая управляемость программ, гипертрофированное количество целей, показателей, индикаторов, их несбалансированность) справедливы, однако ясной трансформации нынешней бюрократической практики ведомственного «освоения средств» не было предложено [14]. Ведь дело не столько в дефинициях, сколько в существе

программно-целевого подхода в макроуровневом управлении, а также в компетентном и ответственном применении лучшего зарубежного и отечественного опыта. Действительно трудно сбалансировать массу показателей, если сама экономика разбалансирована в своих ключевых секторах. Предлагается вообще отказаться от госпрограмм, ограничиться президентскими национальными целями и планами работы правительства по их достижению. Тогда возникает законный вопрос: а как же быть с привлечением системообразующих промышленных компаний, научно-образовательных, финансовых, транспортных и иных организаций к общему делу? Или рекомендация о выделении таких приоритетных для госпрограммирования секторов, как производство «простых вещей» (типа обуви, мебели, одежды), жилищно-коммунальное хозяйство, туризм и т.п. А надо бы наоборот, ориентировать госпрограммы на создание и производство сложных технических изделий и систем. К сожалению, проблема выделения достаточно узкого (наблюдаемого и контролируемого госменеджментом) спектра системообразующих приоритетов трансформации экономики пока не находит адекватного решения. Как следствие, распыленность финансовых ресурсов и отсутствие действительного решения хронически воспроизводящихся проблем. Множественность используемых программных индикаторов и соответствующих процентов их выполнения на перспективу вряд ли оправдана: гораздо важнее формулировать четкие стратегические курсы действий госменеджмента по каждому приоритетному направлению и значимые крупные мероприятия (проекты) по реализации данных курсов с безусловным участием конкретных дееспособных бизнес-структур.

*Второе.* Важнейшее значение для эффективной организации скоординированных по вертикали и горизонтали действий госменеджмента приобретает четкость институциональной регламентации содержания соответствующих ценностных ориентиров. Как на уровне корпоративных структур присутствует (в рациональном варианте) перечень ключевых ценностей, так и на уровне государственного управления институционально

должны быть закреплены соответствующие ценностные ориентиры, прежде всего общесистемного, и далее секторального характера. Рациональные формулировки данных ориентиров предполагают проведение серьезной общественной экспертизы с участием квалифицированных экспертов, включая научное и бизнес-сообщество; подбор этих экспертов должен исключать их склонность к узким односторонним оценкам видения прогрессивного развития социума или принадлежность только к юридической или экономической специализации. Ведь что считать, а что не считать национальным достоянием – непростой вопрос. Отношение к истории страны, к ее промышленности, науке, системе образования, культуре, ментальности народа и т.д. – и здесь реально присутствуют варианты действий, способствующие или противодействующие прогрессивным изменениям. Тренды промышленно-инновационного и социального развития характеризуются противоречивостью, разнонаправленностью; их рациональная трактовка с позиций реализации ценностей и генеральной цели госуправления – не менее сложная проблема. К сожалению, новейшая экономическая история страны изобилует примерами утраты разумного государственного контроля над деятельностью стратегически значимых промышленных предприятий.

*Третье.* Не меньшую значимость для обеспечения приемлемого качества государственного управления имеет четкое смысловое и институциональное определение его стратегических целей (целевых задач, установок) с позиций отражения национальных интересов. Классический, он же рациональный, подход состоит в понимании целевых задач государственного управления в возможно более полном обеспечении благополучия людей (здоровья, материального достатка, культурно-технической и духовной состоятельности) и безопасности государства и жизни граждан. В свою очередь, универсальный механизм реализации совокупности ценностей и генеральных целей госменеджмента может быть спроектирован на основе: а) *сохранения* всего ценного (материальные, природные, культурно-духовные ценности) из настоящего и прошлого развития страны (что может быть отнесено к

категориям национального богатства и/или национального достояния; б) *трансформации*, понимаемой как развитие основных (системообразующих) социально-экономических и научно-технологических сфер, содействие прогрессивным изменениям социума, накоплению и лучшему использованию ресурсов всех видов в тех направлениях, которые служат достижению генеральной цели благополучия и безопасности граждан; в) *кадрового и организационного* (структурно-функционального) обеспечения деятельности аппарата госуправления, в том числе его дебиюрократизации, достижения абсолютной и/или относительной экономии транзакционных издержек на управление социумом. д) *устранения* деструктивности (угроз внешних и внутренних), способных в той или иной мере разрушить целостность социума, потенциал его устойчивого функционирования и прогрессивного развития; .

Таким образом, необходима содержательная интерпретация целевых «блоков» управленческих действий, связанных с сохранением ценного (группа *С*); прогрессивной трансформацией (группа *Т*), адекватным кадровым и организационным обеспечением (группа *К*); устранением деструктивности (группа *Д*); финансовым обеспечением (группа *Ф*). Данная интерпретация может и должна касаться всех уровней управления: макро- (общенациональный уровень); мезо- (отраслевой, территориальный уровни); микро (корпоративный уровень). Принятие упомянутых «блоков» регулирования социума позволяет обеспечить методологическую взаимосвязь управленческого инструментария как с базовыми и секторальными ценностями, так и с генеральными целями деятельности аппарата, причем как по вертикали, так и по горизонтали.

Структурная композиция каждого из блоков *С,Т,К,Д,Ф* может быть охарактеризована наличием четырех ключевых составляющих: 1) *институциональной* (законодательное закрепление действий государства по формированию перечня сохраняемых базовых и секторальных ценностей; идентификации деструктивных, разрушительных угроз, подлежащих минимизации; определению направлений прогрессивного развития общества, подлежащих господдержке); 2) *индикативной* (перечень целевых индикаторов,

определяющих качественно-количественные рубежи, стратегические ориентиры управленческих действий в разрезе каждого «блока»; 3) *нормативно-регулятивной*, регламентирующей обязательные (нормативные) требования государства по отношению к специфике функционирования блоков *С,Т,Р,Д*; 4) *стимулирующей* (перечень мер обязательной господдержки эффективного решения стратегически значимых задач в рамках каждого из упомянутых блоков).

Рационально организованный госменеджмент уже на стадии стратегирования должен четко представлять: содержание базовых и секторальных ценностей по кругу своих полномочий и ответственности; цели, задачи и направления своей деятельности в контексте реализации генеральных целей и блоков *С, Т, Р, Д, Ф*; какие качественные и количественные результаты (увязанные с ценностями, целевыми задачами и направлениями работы в рамках указанных блоков) должны быть обеспечены в результате действий госменеджмента; какие нормативно-регулирующие и стимулирующие механизмы должны использоваться госаппаратом для достижения соответствующих результатов; какой объем финансовых ресурсов для содержания госаппарата может выделить общество, не ущемляя при этом приоритетные направления функционирования и развития социума, связанные с использованием бюджетных средств.

*Четвертое.* Сформулированный универсальный подход к макроуровневому стратегическому управлению и планированию (условно: «ЦСТКДФ»); ценности → сохранение → трансформация → кадры → деструктивность → финансы) целесообразно реализовывать прежде всего при разработке документов макроуровневого стратегического планирования в соответствии с логикой, показанной на нижеследующей схеме (рис. 1).

Рекомендованная логика действий госменеджмента должна конкретизироваться применительно к стратегически значимым сферам социума. Так, особая роль в реализации ценностного подхода в государственном управлении принадлежит *промышленной политике*, объект



которой имеет общесистемное значение как в аспекте национальной безопасности, так и в отношении занятости, профессионально-культурного развития и материального благополучия граждан.



***Рис. 1 – Подход к макроуровневому стратегическому управлению и планированию***

Именно ценностные ориентиры и профессионализм госменеджмента обуславливают постановку задачи выработки (совместно с научным и бизнес-сообществом) приоритетных направлений промышленной деятельности, видение соответствующих проблем и механизмов их решения. Как известно, либеральный подход в экономике не отрицает необходимости промышленных приоритетов. В то же предполагается, что роль государства в их определении является вспомогательной; основная же роль должна принадлежать рынку, он определяет соответствующие ориентиры. А государство – помогать рынку в этом деле. Такая логика, реализуемая применительно к российским реалиям на протяжении многих лет, способствует сохранению сырьевой модели отечественной экономики. Ведь именно на экспортируемые минеральные ресурсы пока существует спрос, при этом есть и вполне конкурентоспособное

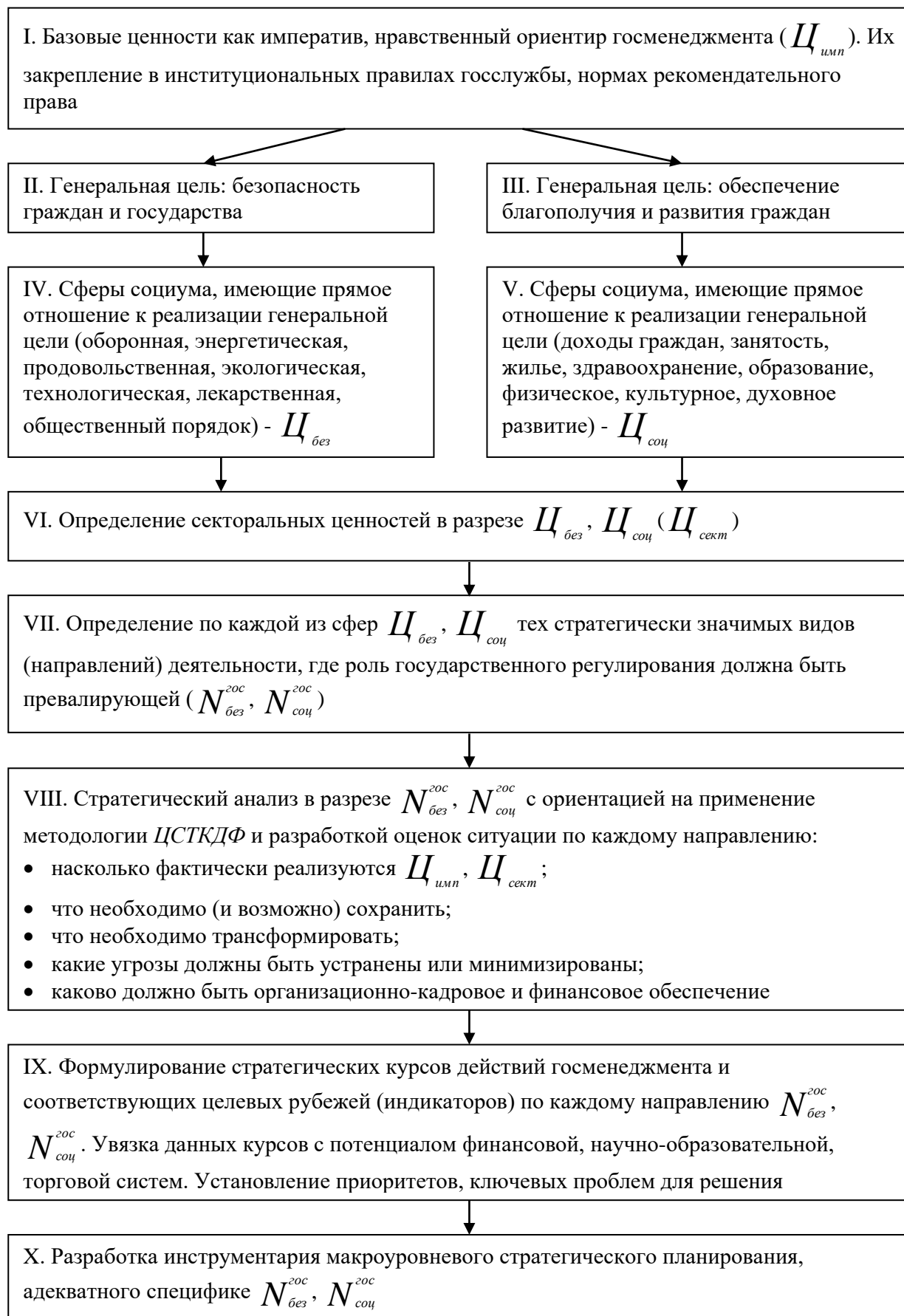
предложение с нашей стороны. Государство и выполняет эту вспомогательную роль, реально поддерживая экспорт энергоносителей. А господдержка развития перерабатывающих производств, несмотря на декларации, ведется непоследовательно и без должной концентрации ресурсов. От профессионализма госменеджмента во многом зависит также реализуемый тип промполитики. Например, для мезоуровня управления:

а) *жесткий*, основанный на проектном подходе, реализуемом в условиях активной господдержки, относительно высокой степени управляемости бизнесом (региона, отрасли), совпадения макро- и мезоуровневых промышленных приоритетов;

б) *индикативный*, при котором перечень проектов отсутствует, но обоснованы и доведены до объектов управления приоритетные направления промышленной деятельности, определены меры господдержки, заключены стратегические соглашения между субъектами и объектами по структурной перестройке экономики в соответствии с приоритетами; есть взаимные обязательства, но без четких количественных целевых рубежей (или таковые могут быть в минимаксной форме);

в) *мягкий*, когда определены условия господдержки в рамках приоритетов, но без каких-либо соглашений и/или обязательств; у промышленного объекта – свобода выбора курса.

Детализацию ценностно ориентированного подхода госменеджмента применительно к организации макроуровневого стратегического планирования иллюстрирует рис. 2. Согласно предложенному алгоритму, система макроуровневого стратегического планирования (как и вообще госрегулирования экономики) не должна иметь тотально всеобъемлющего характера. В каждой значимой для достижения генеральных целей сфере функционирования социума должны быть определены области невмешательства государства, где реализуются принципы свободы предпринимательства, частной инициативы (блок VII, рисунок).



**Рис. 2 – Основные этапы формирования системы макроуровневого стратегического планирования по алгоритму ЦСТКДФ**

Например, опыт реализации промышленной политики Индонезии был интересен и важен тем, что при долгосрочном (20 лет) планировании развития национальной обрабатывающей промышленности из 365 видов промышленной деятельности было выделено 32 приоритета, нуждающихся в активном госрегулировании. Для каждого из них было уточнено видение продуктовой структуры на 10 лет, определены налоговые, кредитные и административные льготы. Приоритетные виды промышленной деятельности были разделены на две категории: а) базовые (ключевые и поддерживающие); б) новые, перспективные. При этом были поставлены цели выхода на уровень внутристрановой и международной конкурентоспособности; условия господдержки увязывались с достижением этих целей [5].

Следует отметить первостепенную значимость формулирования стратегических курсов действий госменеджмента по тем направлениям функционирования социума, где роль федерального центра должна быть действительно весомой (как серьезный недостаток действующей практики – слабое внимание к регламентации данных курсов в документах стратегического планирования). Особое внимание – обоснованию курсов действий по приоритетным направлениям в рамках сформулированных  $N_{без}^{soc}$ ,  $N_{соц}^{soc}$ . Роль финансовой и научно-образовательной систем особенно велика, поскольку они имеют общесистемный характер и ориентированы прежде всего на решение сложных проблем развития социума; в то же время именно в этих системах представлено множество рисков деструктивности, во многом связанных с недостаточным профессионализмом госменеджмента.

Инструментарий госрегулирования по своему разнообразию (десятый блок рис.2) должен быть адекватен как принятым ценностно-целевым установкам, так и содержательным параметрам тех или иных видов экономической деятельности как объектов управленческого воздействия. Использование целевых программ важно сориентировать на решение четко сформулированных проблем, имеющих критическую значимость для того или

иного приоритетного направления госрегулирования; иначе этот инструмент постепенно превращается в механизм освоения бюджетных средств и присвоения административной ренты.

Таким образом, в качестве общих условий рационального государственного управления, подлежащих учету при разработке долгосрочных стратегий и программ научно-технологического и социально-экономического развития страны, можно назвать следующие:

а) проведение стратегического анализа на предмет наличия угроз, связанных с недостаточным учетом ценностно-нравственных критериев в экономике;

б) оценка того, что необходимо сохранить в той или иной сфере социума из прошлого (в неизменном виде или с модификацией определенных элементов);

в) оценка того, что необходимо в полной мере или частично устранить из тех элементов прошлого опыта, которые тормозят будущее (необходимое) развитие;

г) оценка того, что необходимо улучшать из имеющегося прошлого (опыта, практики) на основе принципиально новых элементов и/или частичного заимствования;

д) какими способами обеспечивается трансформации социума по направлениям «б», «в»;

е) наконец, какие конечные (в качественном и количественном виде) результаты в разрезе главных целей социально-экономической и научно-технической политики и базовых ценностных ориентиров должны быть достигнуты.

### **Ценностные ориентиры корпоративного управления**

На уровне *крупнокорпоративного* сектора наиболее отчетливо осознается необходимость формирования ценностных ориентиров, способствующих более полной реализации лучшей управленческой практики. А именно той, которая

бы выводила отечественные компании на уровень показателей реальной экономической и социальной эффективности (качество продукции, производительность труда, инновационность, энергоэффективность, благоприятные условия труда, достойные заработки), соответствующий уровню мировых лидеров. В реальной практике управления корпоративным бизнесом можно найти немало примеров соответствующих формулировок, хотя отдельные эксперты относят их к категории малополезных «телячьих нежностей». Однако отечественная бизнес-практика ведения крупного бизнеса изобилует фактами абсолютного пренебрежения деловой этикой, законными интересами местного населения и наемного персонала. *Корпоративные ценности (ценностные ориентиры)* представляют собой ключевые установки высшего органа управления компанией в отношении: а) взаимодействия органов управления с ключевыми внешними и внутренними стейкхолдерами, учета их интересов и возможностей влияния на развитие корпоративного бизнеса; б) взаимодействия высшего, коллегиального, единоличного органа управления между собой; в) разработки, принятия и реализации стратегически значимых решений; г) личной профессиональной этики корпоративного менеджмента. Эти ценностные ориентиры должны способствовать:

1) более полной реализации на микроуровне экономики национальных стратегий социально-экономического и научно-технологического развития (а также соответствующих программ) за счет укрепления взаимовыгодных долговременных партнерских отношений государства и бизнеса;

2) преодолению хронических изъянов отечественного корпоративного управления, главными среди которых являются: оппортунизм наемного менеджмента по отношению к ценностным и целевым установкам собственников; гипертрофированная ориентация на текущие финансовые показатели (в ущерб долговременной устойчивости бизнеса); слабая реализация стейкхолдерской модели; недостаточный учет интеграционной специфики и необходимости достижения синергии взаимодействия участников совместного бизнеса; отсутствие должной транспарентности;

3) общему повышению корпоративной культуры российских компаний на основе реализации лучшей мировой практики ведения социально ответственного бизнеса.

Разработка и утверждение перечня корпоративных ценностей является естественной прерогативой самих компаний, включая госкорпорации. Однако их вполне можно рассматривать в качестве важной составной части Национального кодекса корпоративного управления (утверждение которого, на наш взгляд, целесообразно на уровне Правительства РФ). Приведем ряд возможных формулировок ключевых *общекорпоративных ценностей-ориентиров*.

1. Реализация стейкхолдерской модели корпоративного управления, предполагающей четкую регламентацию состава внешних и внутренних «заинтересованных лиц», а также ориентацию задач и управленческих функций на возможно более полную реализацию интересов и возможностей каждой их группы.

2. Формирование и реализация модели корпоративной политики и стратегического планирования с учетом государственных приоритетов социально-экономического и научно-технологического развития федерального и регионального уровня.

3. Следование национально ориентированной модели поведения бизнеса, предполагающей отказ от использования офшорных и коррупционных схем, уплату налогов в стране базирования, учет приоритетов и правовых норм принимающих стран в транснациональных операциях.

4. Реализация зарплатной, дивидендной и бонусной политики топ-менеджмента, ориентированной на преодоление гипертрофированных разрывов в доходах высших руководителей и наемного персонала, рациональную сбалансированность затрат на потребление и воспроизводство основного капитала, соблюдение непосредственной зависимости бонусов топ-менеджмента и членов советов директоров от достигнутой результативности корпоративного бизнеса.

5. Следование положениям лучшей мировой практики корпоративной социальной ответственности, взаимодействия с местным населением, охраны окружающей среды и благотворительности.

6. Организация взаимодействия корпоративных центров (штаб-квартир, материнских компаний) с дочерними и зависимыми обществами на принципах взаимовыгодного стратегического партнерства, учета экономических интересов сторон, достижения корпоративного синергизма.

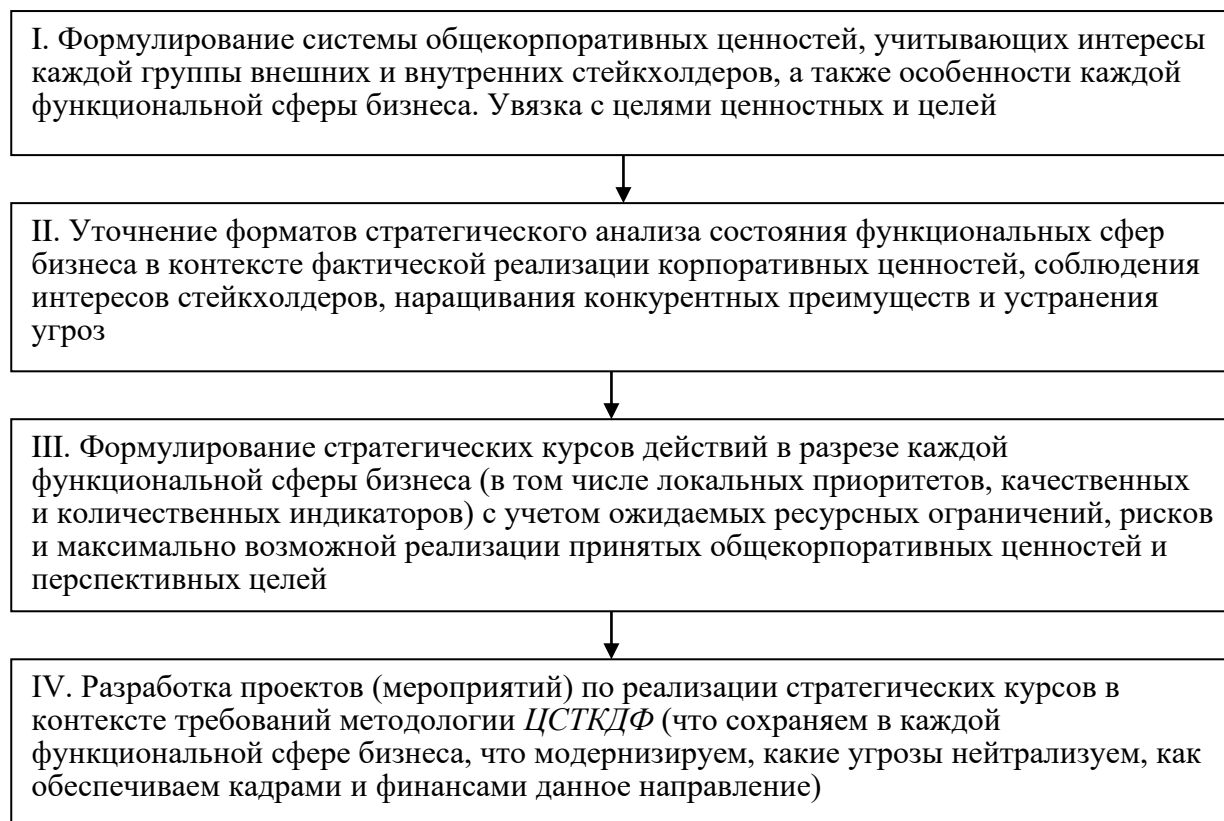
Рациональные технологии стратегического планирования крупного интегрированного бизнеса могут использовать методологию *ЦСРКД* применительно к особенностям каждой функциональной сферы, экономическим интересам и возможностям ключевых стейкхолдеров. Основные действия топ-менеджмента по разработке комплексного стратегического плана иллюстрирует рис. 3.

Таким образом, совершенствование технологий стратегического корпоративного планирования видится в контексте неформального обсуждения и принятия системы ценностей, их последовательного учета в используемых форматах анализа ситуации, разработке стратегических курсов действий. Работа непростая, поскольку следование канонам лучшей корпоративной практики (например, «мы не даем и не берем взятки») далеко не всегда безболезненно вписывается в отечественные реалии бизнеса. Но ведь когда-то надо начинать. Последовательное и неформальное следование принципам лучшей практики корпоративной социальной ответственности имеет непосредственное отношение к рассматриваемой теме. В то же время реализация требований подхода *ЦСТКДФ* имеет более широкий управленческий смысл, затрагивает содержание всех функциональных сфер деятельности компаний.

В соответствии с требованиями принимаемых руководством компаний корпоративных ценностей важно проведение анализа действующих стратегических курсов, бизнес-процессов и их организационно-кадрового обеспечения. Следует подчеркнуть целесообразность использования сценарных



подходов в перспективном планировании развития корпоративного бизнеса в разрезе его каждой функциональной сферы.



**Рис. 3 – Реализация методологии ЦСТКДФ в стратегическом корпоративном планировании**

В соответствии с требованиями принимаемых руководством компаний корпоративных ценностей важно проведение анализа действующих стратегических курсов, бизнес-процессов и их организационно-кадрового обеспечения. Следует подчеркнуть целесообразность использования сценарных подходов в перспективном планировании развития корпоративного бизнеса в разрезе его каждой функциональной сферы. Соответствующие сценарии должны сочетаться с логикой ЦСТКДФ, результатами проведенного стратегического анализа, включая бенчмаркинг и конкурентную разведку. Среди сценарных вариантов:

1) *инерционный*, предполагающий ориентацию на сложившиеся корпоративные ценности и традиции ведения бизнеса, действующей организационно-производственной структуры компании, основной направленности ее инвестиционного портфеля, продуктовой номенклатуры

(данный вариант не требует сколько-нибудь существенных усилий топ-менеджмента по освоению новых продуктовых рынков, проведению новых НИОКР);

2) *модернизационный*, требующий (в соответствии с необходимой коррекцией ценностных и целевых установок) внесения определенных изменений в содержание утвержденных функциональных стратегий и планов, но без изменений их основной продуктово-сбытовой направленности (при этом планируются такие меры, как изменение отдельных потребительских параметров выпускаемых изделий, привлечение дополнительных (профильных для сложившейся структуры бизнеса) партнеров, поиск дополнительных резервов и рыночных ниш, внесение корректив в сложившуюся оргструктуру управления, улучшение внутрикорпоративного взаимодействия юрлиц;

3) *мобилизационный*, когда замедленный переход к новым ценностям и целям создает неприемлемые угрозы бизнесу и предполагает возможно более полное и ускоренное использование резервов научно-производственной и сбытовой деятельности, замену управленческих кадров, проведение структурной перестройки бизнеса (диверсификация, реструктуризация, интеграция, в том числе межотраслевого характера), изменение состава бизнес-единиц, формировании новой структуры продуктового и инвестиционного портфеля.

Таким образом, принятие новых ценностных ориентиров может потребовать существенной корректировки сложившихся бизнес-модели вследствие необходимости усиления инновационности компаний, модернизации их организационно-производственных и/или организационно-управленческих структур, перераспределения финансовых ресурсов, обновления кадрового состава. При этом возможные сценарии трансформационных действий должны прорабатываться в контексте требований каждой корпоративной ценности.

## Заключение

1. Необходимость обоснования и практической реализации новых управленческих моделей, ориентированных на социализацию экономик и следование ценностям общего блага, нестяжательства, сохранения природной среды, возрастает как в глобальном, так и национальном аспектах. Функционирование объектов управления (национальных экономик, их отдельных системообразующих элементов, социальных сфер) все чаще сталкивается с внешними мирохозяйственными и внутристрановыми вызовами. Традиционные (спросовые) драйверы развития рыночных экономик становятся все менее действенными в силу «эффекта пресыщения», характерного для многих развитых стран. Корректировка действующих управленческих моделей на макроуровне требует комплексного социально ориентированного подхода, в том числе поиска механизмов более полной реализации нравственно-этических критериев в принятии стратегических решений. Проблема определения рационального соотношения между нравственными и экономическими ориентирами, сбалансированности желаемого и возможного в явном или неявном (в большей части) виде реально существует для госменеджмента, заинтересованного в своем электорате. Важно, однако, ввести более четкие институциональные правила учета содержания базовых ценностных ориентиров при формулировании целевых установок и приоритетов систем стратегического планирования. В процессе общественной экспертизы соответствующих документов действительные ресурсные ограничения удовлетворения разумных социально-нравственных запросов большинства общества должны быть доказательно продемонстрированы госменеджментом. Содействие более высокой национальной идентичности в институциональных действиях по развитию культуры и СМИ следует также рассматривать в качестве стратегически значимого фактора обеспечения устойчивости экономики.

2. Важным нравственным критерием совершенствования отечественного госменеджмента остается его последовательная ориентация на действительный

(а не декларативный) учет национальных интересов в принимаемых решениях. Что актуализируется в свете кризиса международных правовых институтов, а также накопления достаточного военно-технического потенциала, способного защитить политико-экономический суверенитет страны. Тем более что нарастание кризисных явлений в мировой экономике и общего замедления темпов экономического роста явно способствует усилению прагматизма в международных экономических отношениях. Более полный учет национальных интересов может проявляться как во внешних торгово-экономических взаимодействиях, так и в защите и наращивании емкости и потенциала внутреннего рынка товаров и услуг. При этом варианты институциональных и финансово-экономических решений в области госрегулирования должны подвергаться экспертизе на предмет: а) насколько они будут способствовать укреплению национальной безопасности всех ее видов; б) то же, благополучию граждан (опять-таки в ее наиболее значимых его аспектах). Таким образом, механизмы учета национальных интересов должны быть рациональным образом встроены в систему макроуровневого прогнозирования и планирования; реальное и видимое большинству общества функционирование данных механизмов – безусловный фактор развития нравственного начала в экономике.

3. Актуальная ориентация на усиление нравственных начал в отечественной экономике требует серьезных усилий по укреплению кадрового состава госменеджмента в аспекте его профессионализма и понимания своей роли как служение обществу. Современные политико-экономические реалии России породили новые противоречия в формировании руководящего корпуса как в частном бизнесе, так в государственных предприятиях и властных структурах. *Во-первых*, на ответственные руководящие посты нередко назначаются лица, не имеющие профильного (базового) профессионального образования и опыта соответствующей работы на более низких должностях. Если в дореформенный период занятие даже относительно скромной должности в отраслевом министерстве требовало наличие у работника

существенного (5-10 лет) стажа успешной работы на профильных предприятиях, то в настоящее время данное условие не является обязательным. Нередко руководящий состав отраслевых госкорпораций не имеет профильного образования и соответствующего опыта результативной работы, что самым отрицательным образом сказывается на состоянии конкретных социально-экономических сфер. Таким образом, приоритетность принципа профессионализма, наличия достаточных знаний, умений и навыков (деловых компетенций) применительно к органическим (наиболее значимым, определяющим, критическим) функциям управления определенными видами экономической деятельности в современной управленческой практике России в достаточной мере не выдерживается.

*Во-вторых*, российские рыночные трансформации 1990-х годов, создали благоприятные условия для формирования влиятельной социальной группы собственников, ориентированных на непомерное личное обогащение, максимизацию текущей прибыли в ущерб воспроизводственному процессу. Данная социальная группа «топ-менеджеров», обладая, безусловно, предпринимательской хваткой и начальным капиталом (созданным еще в конце 1980-х годов в СССР), сумела получить акционерный контроль над многими успешно действующими предприятиями и активно использовала оффшорные схемы для вывода капиталов не в интересах развития отечественной экономики. Разумеется, социально ответственным такой российский (условно говоря) бизнес назвать невозможно. *В-третьих*, следует отметить явно завышенные темпы роста численности работников, занятых в органах государственной власти и местного самоуправления: если соответствующий абсолютный показатель в 2000 г. составлял 1161,5, то в 2018 г. – 2156,3 тыс. человек (рост в 1,86 раза). При этом численность занятых в федеральных государственных органах возросла в рассматриваемом периоде с 521 до 1427 тыс. человек (рост в 2,7 раза). В целом, страна нуждается в серьезной модернизации действующих систем регулирования численности кадров госуправления (за счет прежде всего упорядочения функционала и

нормирования численности соответствующих структур), а также механизмов подбора, обучения использования резерва руководителей, прежде всего относящихся к высшему уровню федеральных, региональных ведомств, а также крупного (стратегически значимого, системообразующего) бизнеса.

### **Библиографический список**

1. Бердяев Н. Малое собрание сочинений. – СПб.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2016. – С. 15.
2. Винслав Ю.Б. О противоречиях, ценностях и стимулах государственного управления // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – № 3.
3. Гриневецкий В.И. Послевоенные перспективы русской промышленности [Текст]. – Репринтное изд-е, 1922. – М.: ООО НИЦ «Инженер» (Союз НИО). ООО «Онико-М», 2010. – 124 с.
4. Доклад о торговле и развитии 2019 ЮНКТАД //Российский экономический журнал. – 2019. – №5. – С.96-117.
5. Информационный материал о промышленной политике в странах Азии (<http://webeconomy.ru/index.php?page=cat&newsid=1238&t...>).
6. История русской экономической мысли. Том I. Под ред. А.И.Пашкова. Политиздат, М., – 1955, – с. 274.
7. Исследование РБК: сколько в России чиновников и много ли они зарабатывают. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rbc.ru/economics/15110/2014>.
8. Куликов В. Нынешняя модель глобализации и Россия.// Российский экономический журнал. – 2002 – №10. – с.72.
9. Л. Маврина. Добавьте социализма / Газета «Ведомости», от 30 сентября 2020 г., – № 123 (5085).
10. К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения. Издание второе, – Т.4. – М., Политиздат, – 1955, – С.425-426.

11. Посошков И.Т. Книга о скудности и богатстве и другие сочинения. АН СССР, М., – 1951 г., – с. 137.
12. Полное собрание законов Российской империи с 1649 г., (ПСЗ), т. VII, – № 4345, – с. 534.
13. ПСЗ т. VII, – № 4346, – с. 151.
14. Россия в цифрах. Статистический сборник. – М.: Росстат, 2019 (rosstat.gov.ru/ folder/ 11191).
15. Владимир Соловьев о нравственности в экономике (webkamerton.ru 2016/ 10/Vladimir...npravstvennosti-i...6).
16. Солнцев О. Ценностный запрос к экономике./ Газета Ведомости, от 11 сентября 2020г. № 110 (5082).
17. Тийес Н., Маслов Д.В. Качество государственного управления: европейский опыт вовлечения персонала в принятия решений // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2014. – № . – С. 55-67.
18. Чулков М.Д., Историческое описание российской коммерции, т. I, кн. I, Предисловие, стр. 46-47.
19. Шохина Е. Реквием по госпрограммам // Газета «Ведомости», 28 октября 2020 г. – № 143 (5115.).
20. Шторх А. Курс политической экономии, или изложение начал, обуславливающих народное благоденствие. Размышления о природе национального дохода. Науч. ред. Ю.В. Якутин, Издательский дом «Экономическая газета», М.: – 2008. – С. 45-55.
21. Энгельс Ф. Анти-Дюринг. Переворот в науке, произведенный господином Евгением Дюрингом. М., Политиздат, – 1966, – С. 94.

## References

1. Berdyaev N. Small collection of works. – SPb.: Azbuka, Azbuka-Atticus, 2016. – P. 15.
2. Winslow Y.B. About the contradictions, values and incentives of public administration // Management and business administration. – 2020. – № 3.

3. Grinevetsky V.I. post-War prospects of Russian industry [Text]. – Reprint ed., 1922. - M.: SIC «Engineer» LLC (Union of NIO). ONIKO-M LLC, 2010. – 124 p.
4. UNCTAD trade and development Report 2019 //Russian economic journal. - 2019. – № 5. – P. 96-117.
5. Information material on industrial policy in Asian countries <http://webeconomy.ru/index.php?page=cat&newsid=1238&t>
6. History of Russian economic thought. Volume I. Under the editorship of A.I. Pashkov. Politizdat, M., – 1955, – p. 274.
7. RBC research: how many officials in Russia and how much they earn. [Electronic resource] URL: <http://www.rbc.ru/economics/15110/2014>
8. Kulikov V. the Current model of globalization and Russia // Russian economic journal. – 2002 – № 10. – p. 72.
9. Mavrina L. Journal of socialism / Vedomosti Newspaper, September 30, – 2020, – № 123 (5085).
10. Marx K., F. Engels. Essays. Second edition, – Vol. 4. – M., Politizdat, – 1955, - P. 425-426.
11. Pososhkov I.T. the Book about poverty and wealth and other works. An SSSR, M., – 1951, – p. 137.
12. Complete collection of laws of Russian Empire from 1649 (PSZ), vol VII, – № 4345 – p 534.
13. PSZ vol VII, – № 4346, – p. 151.
14. Russia in figures. Statistical collection. – Moscow: Rosstat, 2019 ([rosstat.gov.ru/folder/11191](http://rosstat.gov.ru/folder/11191)).
15. Vladimir Solovyov on morality in the economy ([webkamerton.ru](http://webkamerton.ru) 2016 / 10/Vladimir...nравstvennosti-i...6).
16. Solntsev O. Value request to the economy / Vedomosti Newspaper, dated September 11, – 2020, – № 110 (5082).



17. Tiyes N., Maslov D. V. Quality of public administration: European experience of involving personnel in decision-making // Management and business administration. – 2014. – № – Pp. 55-67.

18. Chulkov M.D., Historical description of Russian Commerce, vol. I, book I, Preface, pp. 46-47.

19. Shokhina E. Requiem for state programs // Vedomosti Newspaper, October 28, 2020 – № 143 (5115.).

20. Storch [Course of political economy, or the presentation began contributing to people's prosperity. Reflections on the nature of national income. Scientific ed. Yu.V. Yakutin, publishing house «Ekonomicheskaya Gazeta», Moscow: – 2008. – P. 45-55.

21. Engels F. Anti-During. Revolution in science, made by Mr. Eugene During. M., Politizdat, – 1966, – P. 94.