

# МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СФЕРОЙ

---



DOI: 10.19181/smtp.2022.4.3.7

EDN: GFPYZW

## МОБИЛИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В НАУКЕ

**Плюснин Юрий Михайлович<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ

В дискуссионной статье обсуждаются принципы управления в условиях чрезвычайного положения (войны). Предложена двухуровневая иерархия управленческих принципов: (1) в качестве основы предложен принцип «распределённой ответственности» («принцип консулата» в противовес «принципу принципата»); (2) стратегия мобилизационного управления выстраивается на совокупности трёх групп принципов. Первая группа – принципы, ориентированные на исполнение руководителем поставленной перед ним задачи: (1) интуиции и (2) импровизации. Вторая группа – принципы организации собственного поведения управленца: (3) непосредственного участия и (4) наличия свободного времени. Третья – принципы организации деятельности подчинённых: (5) инициативы и (6) самостоятельности.

Принципы распределённой ответственности и эффективного мобилизационного управления рассматриваются с точки зрения подготовки кадров управления в науке. Предложена модель отбора и обучения управленческих кадров. Отмечены особенности вероятной модели мобилизационного управления в науке.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

мобилизационное управление, управление наукой, принципы менеджмента, кризисный менеджмент, кадры управления в науке, подготовка управленческих кадров

## ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

*Плюснин Ю. М.* Мобилизационное управление в науке // Управление наукой: теория и практика. 2022. Т. 4, № 3. С. 85–104. DOI: 10.19181/smtп.2022.4.3.7. EDN: GFPYZW

«...чрезвычайное положение всё более и более стремится стать доминирующей управленческой парадигмой современной политики»

*Дж. Агамбен. Homo sacer. Чрезвычайное положение*

**П**редставленный текст – спекулятивный и дискуссионный. Я не берусь компетентно обсуждать проблему управления вообще. Тем более – управления в науке или наукой. Здесь мы имеем слишком длинную историю перебора самых разных моделей управления, которые показали как безрезультатность (напр.: [1, с. 5–57; 2, с. 34–40, 115–138; 3]), так и неожиданную эффективность (напр.: [4, Р. 109–125; 5; 6; 7; 8]).

Я предлагаю к рассмотрению три небесспорных тезиса, касающихся вопросов управления в условиях мобилизации (что есть обычно синоним чрезвычайного положения). Первый – о принципах управления в ситуациях неопределённости, кризиса, войны. Второй – о кадрах управления, подготавливаемых для условий мобилизации: их отборе, подборе, подготовке и селекции (выбраковке). Третий, наиболее спорный, – о предположительно перспективной мобилизационной модели управления в современной науке.

## 1. О ПРИНЦИПАХ МОБИЛИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

### ПРИНЦИП «КОНСУЛАТА»

В декабре 2005 года на общественных слушаниях «Новые федеральные инициативы по модернизации Сибири», организованных политической общественной сетью Kremlin.org, я предложил вернуться к принципу «консулата» в системе государственного управления территориями в качестве оптимальной стратегии в условиях необходимого в скором будущем перехода к мобилизационному управлению<sup>1</sup>. Этот принцип иногда называют «комиссарским управлением», когда наряду и вместе с командиром воинской части, предприятия или института управление осуществляет комиссар, наделённый особыми полномочиями, не совпадающими и превосходящими полномочия командира.

Как известно из древней, но не только, истории, в отличие от «принципа принципата», «принцип консулата» – это «функционально распределённое» государственное управление, когда ответственность возлагается на двух (и более) правителей («консулов»), полномочия которых обычно не пересекаются. (В этом же контексте находится и обоснование К. Шмиттом «оправдания двухпалатной системы» в большинстве современных демократических государств [9, с. 173–188; 10, с. 235–254].) Известно несчётное множество общеизвестных примеров, когда в разные времена разные государства на

<sup>1</sup> Плюснин Ю. М. Необходимо прекратить перекачку ресурсов из регионов-доноров в депрессивные регионы // Общественные слушания «Перспективы развития Сибири и Дальнего Востока». 2005. 19 декабря. URL: <http://www.kreml.org/2005/1219> (дата обращения: 20.01.2006).

разных управленческих уровнях вынуждены были переходить к такой системе управления. На нашей российской почве наиболее запомнившимися периодами мобуправления были опричнина Ивана IV (1565–1572 гг. [11; 12, с. 11–151]), «молодая гвардия» Петра I (1700–1725 гг.) и сталинская «тысяча Менжинского» (1926–1927 гг. и позже [13, с. 149–161]). (Недавнее появление «Росгвардии» и, ранее, введение института представителей Президента в федеральных округах, своеобразных комиссаров, расцениваю как осторожные, но вялые и потому пока безрезультатные попытки актуализировать прежний успешный опыт.)

Необходимость в «раздвоении» ответственности и дублировании управления возникает почти всегда в двух случаях: во-первых, при создании нового государства на руинах старого, когда власть не окрепла и не получила достаточной народной поддержки, во-вторых, в условиях кризиса или военного времени, когда возникла прямая угроза существованию государства и необходимо вводить чрезвычайное положение (сравни: [14–17]). Нередко оба случая совпадают и это всегда есть условие мобилизации общества, которому соответствует мобилизационное управление как «парадигма чрезвычайного положения» [18, с. 7–53].

Моя уверенность в большей эффективности «консулата» по сравнению с «принципатом» в российском государственном управлении за прошедшие семнадцать лет после упомянутых кремлёвских слушаний ничуть не уменьшилась. А необходимость (или угроза) мобилизации стала совершенно очевидной всякому: нет нужды обосновывать, что с тех пор государство наше находится в гораздо более жёстких внешнеполитических условиях, практически приближенных к военным и несомненно требующих мобилизационного управления<sup>2</sup>. (Следовало бы обратить также внимание на давно замеченную Карлом Шмиттом связь между суверенной демократией и чрезвычайным положением, которое есть непременно следствие первого [19, с. 15–18].)

Очевидно также, что в нынешних условиях, как и в предвоенные и военные годы, не только территории, но и отрасли требуют мобилизационного управления. В частности, и даже в особенности – научная отрасль. Для этого достаточно проанализировать сравнительно недавние заявления, например, сделанные на последней ежегодной сессии Всекитайского собрания народных представителей 5 марта 2021 года (где из перечисленных семи стратегических направлений, которые считаются важными для «национальной безопасности и общего развития», пять непосредственно относятся к отраслям науки<sup>3</sup>) и реакцию на них со стороны американских законодателей на заседаниях различных комитетов Сената США, особенно комитетов по вооружённым силам и науке<sup>4</sup>. Американские эксперты считают, что для эффективного противо-

<sup>2</sup> Вынужден отметить, учитывая нынешнее политическое положение страны, что рукопись статьи готовилась мною в конце 2021 года, а основные идеи разрабатывались раньше. Поэтому некоторые формулировки выглядят несвоевременными, а предположения уже стали актуальными.

<sup>3</sup> Доклад о плане экономического и социального развития Китая // Russian.people.cn: [сайт]. 2021. 18 марта. URL: <http://russian.people.com.cn/n3/2021/0318/c31521-9830273.html> (дата обращения: 25.01.2022).

<sup>4</sup> Ларина Е., Овчинский В. Только мобилизационные проекты могут обеспечить технологическое лидерство и выживание // Совет по внешней и оборонной политике: [сайт]. 2021. 19 марта. URL: <http://svop.ru/main/36718/> (дата обращения: 25.01.2022).

стояния с Китаем и Россией необходимо возобновить серию «Манхэттенских проектов», высказывая при этом опасения, что Россия уже возвращается к идее «Атомных проектов»<sup>5</sup>. Как хорошо известно, оба проекта – образцы эффективной мобилизации науки на решение военных задач в условиях угрозы тотального уничтожения. И в том, и в другом случаях верховное управление проектом имело «распределённый» характер: содержательной частью руководил учёный, организационной – чиновник или военный. Статусы руководителей были равны и их деятельность была относительно автономной, но – важно – она была кооперативной и координированной. Именно при таком, «распределённом» мобилизационном управлении был достигнут максимальный результат, в других условиях маловероятный.

Мобилизационное управление, как показывает история разных государств, в том числе и нашего, зиждется на принципе «консулата», или «распределённой ответственности», как необходимой основе обеспечения эффективности (недаром в этих обстоятельствах всегда образуется Высший военный совет). Но мобилизационное управление также предполагает определённую совокупность принципов «второго уровня», необходимых для оперативной реализации управленческого усилия. Каковы эти принципы? Они, безусловно, отличаются от общеизвестных аксиом стратегического менеджмента, в том числе и «кризисного управления» предприятием или фирмой, несмотря на нередкое стремление отождествить те и другие принципы (см., напр.: [20, pp. 216–225; 21, ch. 14; 22]). Поскольку принципы мобилизационного управления имеют отношение к государственному управлению территориями и отраслями, а возникают и апробируются в условиях чрезвычайного положения для всего общества. А условия общественного развития последнего столетия (примерно с 1920-х годов, с массовой организацией специализированных научно-исследовательских институтов и лабораторий) требуют совершенно особого статуса системы управления и в науке.

Основанием для выделения нижеперечисленных принципов является исключительно эмпирический подход: принципы выявлены из отдельных, но многочисленных примеров практики эффективного управления в условиях военного времени. Таких принципов я выделяю всего шесть, разделённых попарно на три вполне естественно устанавливаемые группы. Первая группа – принципы, ориентированные на исполнение поставленной задачи. Вторая группа – принципы организации собственного поведения управленца. Третья – принципы организации деятельности подчинённых.

## **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ**

Первая пара принципов организует деятельность управленца для достижения конечной цели. Успех управленческого усилия определяется принципами (1) интуиции и (2) импровизации. Опора на интуицию в принятии ключевых решений – неизменное условие успеха (ср.: [23, с. 29–68; 24, р. 99–146]). В науке хорошо известно значение интуиции, озарения (инсайта) при реше-

<sup>5</sup> Ларина Е., Овчинский В. Доктрина Шмидта. Новые технологии и будущее национальной безопасности США // Завтра.ру: [сайт]. URL: [https://zavtra.ru/blogs/doktrina\\_shmidta](https://zavtra.ru/blogs/doktrina_shmidta) (дата обращения: 25.01.2022).

нии важнейших исследовательских проблем. Об этом прекрасно писал в своё время Анри Пуанкаре, утверждая, что результатом научной интуиции является научная теория, важнейший признак которой есть красота [25]. Любое действительно крупное, инновационное решение возникает не в результате совокупности рассудочных действий, а спонтанно, интуитивно, «во сне». Каждая научная теория – это прежде всего воображение и лишь во вторую очередь – расчёт и логическое обоснование. Теорию надо сначала выдумать, «соврать» и лишь потом обосновать. Для учёного это есть недоказуемая очевидность. Но точно так же именно интуитивное принятие решений есть в любом случае основа эффективного управления в критических условиях. Как утверждает Пьер Бурдьё, для этого надо обладать качествами мессии, пророка, поэта. Этот поэт есть тот, *«...кто говорит, что надо делать, когда уже никто не знает, что и думать... Это люди, которые заново организуют группу сообразно её собственному порядку, которые в трагических ситуациях, когда возникли определённые антиномии, говорят группе, что ей делать. Этих мудрецов можно было бы описать просто как советников, которые расставляют все вещи по полочкам. Но это неверно. В действительности они расставляют вещи, которые невозможно расставить в трагических обстоятельствах, когда оба антагониста правы.»* [26, с. 96–97]. Эффективный управленец в особых условиях общественной мобилизации должен быть человеком, способным к стратегическим решениям, основанным на интуиции, а не на тщательном анализе и расчёте. Парадокс заключается в том, что анализ и расчёт совершенно необходимы, но всё же более необходим «поэтический склад». Притом способность придумать неординарное решение всегда сопровождается его продумыванием глубоко и до конца. Это качество отнюдь не есть харизматичность. Харизма в данном случае лишь в помощь, она позволяет вести за собой. Обладание интуицией позволяет указать путь.

Организованная импровизация (термин, позаимствованный мной у Альберта Шпеера в его книге воспоминаний [27, с. 266–280]) – по существу, является принципом, дополняющим интуицию и составляющим ему органичную пару. Импровизация есть второе основание успеха дела в критических обстоятельствах, и об этом прекрасно свидетельствуют не только многочисленные примеры правителей и полководцев (напр.: [28, с. 178–190; 29, с. 35–51; 30; 31; 32, р. 1558; 33, с. 104–111, 276–307, 414–420, 432–440]), но и крупнейших организаторов промышленности и науки (напр.: [27, с. 300–406; 34; 35, с. 6–92, 93–136; 36; 37; 38]). И если интуиция всегда предполагает тщательный расчёт, то импровизация – непрерывное продумывание различных вариантов действий. Непременное условие организованной импровизации – постоянное продумывание ходов собственных и противника (оппонентов). Этот принцип, всегда сопровождаемый анализом множества вариантов управленческих решений, детально изложен в знаменитом романе А. Бека «Волоколамское шоссе», романе, ставшем настольной книгой генштабов нескольких государств (*«...наш генерал Иван Васильевич Панфилов не один раз внушал нам, что главная обязанность, главное дело командира – думать, думать и думать»*) [39, с. 92]). Не менее подробно это же анализируется и Альбертом Шпеером, вынужденным с начала 1942

года исполнять должность министра боеприпасов и вооружений Германского рейха и продемонстрировавшего в результате поразительную эффективность управленческих решений [27, с. 252–261]. Таким образом, интуиция и импровизация есть основа такой управленческой стратегии, которая в условиях чрезвычайной ситуации оказываются как никем не ожидаемыми, так и эффективными управленческими решениями. Задним числом обнаруживается, что они были и «единственно верными». Но интуиция не сработает без тщательного расчёта, а импровизация – без глубокого продумывания вариантов действий.

## **ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Вторая пара принципов, на которых строится эффективное управление в условиях чрезвычайного положения, относящихся к организации собственной деятельности руководителя, заключается в (3) принципе непосредственного участия и (4) принципе свободного времени. Непосредственность участия – это обязательное и детальное знание объекта управления, компетентность в производственных вопросах отрасли, основанная на знании азов и собственном опыте работы. Если такового изначально нет, руководитель должен находиться в постоянном процессе обучения, быть мотивированным на получение детальных знаний о том, что составляет содержание его объекта управления. Можно привести множество конкретных исторических примеров, как в результате более глубокого знакомства с объектом управления, радикально менялась стратегия управленца, в конечном счёте повышалась результативность его действий и чрезвычайное положение преодолевалось. В научной сфере непосредственность участия заключается, в простейшем случае, в обладании профессиональной квалификации и опыте работы, начиная с самых младших уровней, с лаборантских должностей. Кого бы мы ни взяли, мы непременно обнаруживаем такие факты в биографии руководителя науки, создавшего и реализовавшего новые стратегические направления в исследованиях и разработках. Кто не бывал в самом низу, не сможет достичь вершины.

Принцип свободного времени руководителя кажется парадоксальным в следующей формулировке: чем выше уровень руководителя, тем больше у него должно быть свободного времени. Наиболее ярко проявляется это в описаниях современников-свидетелей длительных (по несколько дней и недель) периодов безделья, видимого отказа от текущего управления и принятия решений государственных лидеров или руководителей крупнейших проектов. Видимое безделье, отказ от бурного участия в каждодневной управленческой рутине есть всего лишь внешнее проявление в действительности глубокого продумывания вариантов решений, оттачивание стратегии. Ведь и в отношении учёных имеет место распространённая среди обывателей шутка про «рассеянного мозгляка»: человек, занятый решением трудной многоходовой задачи, погружённый в мысли, кажется окружающим отсутствующим, «не от мира сего», только потому что он, в отличие от них, не демонстрирует ожидаемых реакций на спонтанные повседневные события.

## ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЁННЫХ

Два принципа из третьей пары являются руководящими основаниями организации деятельности управляемых. Они также, как и две первые группы пар, взаимосвязаны и взаимозависимы. Это есть (5) инициатива и (6) самостоятельность подчинённых. В этом случае всё кажется более очевидным: делегирующий стиль ситуационного лидерства в отношении подчинённых [20, ch. 14] есть наилучший способ мотивации к достижению требуемого результата. Инициатива работников позволяет обеспечивать снизу поддержку управленческого усилия, а их автономность в принятии части решений повышает результативность. Эти принципы управления давно очевидны<sup>6</sup>, но важно обратить внимание, что в мобилизационных условиях их значение для успеха дела не снижается, как можно было бы предполагать, исходя из образцов активности армейских подразделений в военное время, а напротив, возрастает. Причём именно в условиях войны роль инициативы и самостоятельности подчинённых может значительно усиливать эффективность (здесь вновь сошлюсь на яркие примеры, приводимые в [16; 30; 36; 39]). Между тем, когда мы говорим о научной деятельности, эти принципы представляются абсолютной очевидностью.

Важно, однако, обратить внимание на то, что имеет значение не каждый принцип, а вся их совокупность. Предоставление инициативы и самостоятельности подчинённым без приверженности самого руководителя принципам непосредственного участия и творческой свободы, основанных на его способности к интуиции и импровизации, даст эффект обратный ожидаемому. И примеры этого мы наблюдали и наблюдаем в наших академических институтах уже немало десятилетий (напр.: [41]). Причину этого я вижу только в одном: неэффективной системе подготовки кадров управления в науке снизу доверху: академические руководители, сплошь и рядом отобранные по принципу партийной принадлежности и личной преданности, но отнюдь не по лидерским и творческим качествам, способны превратить творческий коллектив только в чайные посиделки (*«...такие занятия, как постоянные чаепития ... и лузгание арбузных семечек отнимают у этих учёных всё время»* [17, с. 38]) или сборочный цех, идеал которого для них – «шарашка», правда, не по её внутреннему, творческому содержанию, а только по ограждающим конструкциям<sup>7</sup> (ср.: [35; 42; 43, с. 320]). Следовательно, надо говорить о специальной подготовке кадров управления в науке, особенно в условиях мобилизации.

## 2. КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ НАУКОЙ В УСЛОВИЯХ МОБИЛИЗАЦИИ

Этот параграф основан на моей более ранней публикации, посвящённой специфике подготовки кадров государственного управления в мобилизационных условиях [40]. Совокупность предложенных там решений представляется

<sup>6</sup> См. ссылку 4.

<sup>7</sup> Шарашки // Москва. Топография террора: [сайт]. URL: <https://topos.memo.ru/category/69> (дата обращения: 02.02.2022).

мне идентичной и для кадров управления в науке. Вопрос следует обсуждать комплексно, т. е. говорить о системе профессиональной подготовки кадров, начиная с базового уровня. Мне совершенно ясно, что такая система исходно будет обладать весьма невысокой внутренней продуктивностью – только единицы из массы поступившего в обработку «материала» станут на выходе эффективными управленцами. Во-первых, таков КПД любой системы профессионального отбора, не только в науке, а во-вторых, в массовом производстве отраслевых управленцев нет нужды – один тут заменяет сотню. Но и остальная сотня пригодится.

Задача целостной подготовки кадров управления предполагает создание комплекса образовательных компонентов, которые должны функционировать как звенья единой цепи. Предлагаемая концепция такой подготовки состоит из пяти взаимосвязанных компонентов (отдельных составляющих) *процесса обучения* и трёх относительно независимых *моделей обучения*. Организованное таким образом обучение обеспечивает непрерывную цикличность профессиональной подготовки, а независимость моделей обучения – кадровую надёжность функционирования аппарата управления, особенно и по преимуществу – в условиях мобилизационного управления.

## ПЯТЬ КОМПОНЕНТОВ ОБУЧЕНИЯ

Необходимыми составляющими кадровой подготовки в процессе обучения должны быть пять взаимосвязанных компонентов, из которых три компонента являются иерархически организованным собственно образовательным циклом и два компонента обеспечения процесса профессиональной подготовки. Эти последние находятся в постоянном «зацеплении» с каждым из трёх первых компонентов. Поэтому два «обеспечительных» компонента являются «фильтрами» и обрамляют образовательные компоненты: один из них предшествует, а второй завершает образовательный цикл. Это есть (1) отбор и подбор претендентов и (2) «выбраковка» по результатам аттестации уже обученных кадров.

Отбор и подбор будущих управленцев, основанный на принципах профессиональной диагностики, помимо неё включают также обязательную оценку нравственно-мотивационных качеств. Это позволит избежать того избытка «кадрового шлама», которое всегда имеет место в обычных, не чрезвычайных условиях. Отбор предполагает «просеивание руды» и вылавливание «зёрен» будущих управленцев на начальных этапах профессиональной подготовки. Обычно это разовая процедура, реализуемая «на входе» профессионального обучения. Подбор есть более сложная составная часть процедуры – это деятельность, постоянно осуществляемая в процессе подготовки обучающихся с целью выбора лучших с точки зрения результативности и эффективности управления. Очевидно, что такая деятельность требует привлечения внешних специалистов, опытных диагностов. Но если на участке отбора важнейшим является диагностика интеллекта, характера и личностных черт, то на участке подбора – морально-нравственных качеств, наряду с более жёсткой оценкой личности.

Три иерархически организованных компонента представлены двумя уровнями профессионального обучения и уровнем профессиональной переподготовки особого рода. Во всех случаях это есть собственно обучение, и оно выстроено на вышеупомянутых принципах эффективного управления, а не на иных принципах, что, по-моему, предполагает значительное снижение затрат на подготовку специалиста именно в системе управления. Первым из трёх уровней должно быть «пред-профессиональное» обучение («бакалавриат») – обучение будущих специалистов нижнего и среднего звена управления. Здесь обучаются все отобранные «на входе», но в процессе обучения осуществляется непрерывный подбор, рассчитанный на «вылов» наиболее перспективных будущих управленцев.

Вторым уровнем является подготовка немногих подобранных («магистратура»). Она осуществляется на тех же принципах, что и на первом уровне, но система подготовки (в части учебных программ, проектной, аналитической и научно-исследовательской работы) существенно отличается от «бакалаврской», а подготавливаемые специалисты потенциально являются руководителями высшего звена. Весьма желательно, а может быть и необходимо, чтобы обучающиеся этого уровня имели предшествующую практику управленческой работы (как это обязательно предусматривалось в прежние советские годы). И в этом случае осуществляется непрерывный подбор, с целью «просеять» претендентов сквозь ещё более «мелкое сито». Считаю, что на этом уровне диагностика моральных и нравственных качеств обучаемых имеет решающее значение: претендент должен максимально соответствовать исчерпывающе сформулированному идеалу. Соответственно, здесь необходимы «канонические тексты», образцы, руководства-наставления, уставы.

Третьим уровнем обучения является периодическая и частая профессиональная переподготовка уже некогда обученных и действующих молодых кадров управления, что является в мобилизационных условиях совершенно обязательным требованием результативной деятельности. Переподготовка – это своевременный «ремонт и восстановление функций» ещё не пришедшего в негодность «управленческого механизма», это означает вовремя поновить и нарезать резьбу «кадрового винтика». Представляется (как это ни кажется парадоксальным), что такая переподготовка особенно важна при назначении кадров управления именно высшего звена управления.

И именно в эти периоды переподготовки кадров управления включается второй компонент обеспечения – аттестация кадров управления. Селекция и «чистка кадров», как бы к ним ни относиться (а обычно относятся крайне негативно, поскольку «чистка верхов» не может сопровождаться перепрофилированием, а нередко должна быть весьма болезненной «выбраковкой»), являются совершенно обязательными составляющими кадровой работы: без регулярной «чистки» система обязательно «уйдёт вразнос». Если стоит задача стратегическая, деятельность в чрезвычайных обстоятельствах, в условиях войны и работа на перспективу, то этот компонент необходим. Если же стоит задача просто попытаться сохранить текущее положение хоть на какое-то время, тогда работу по отсеву «негодного и отработанного материала» можно заменить её видимостью – формальной аттестацией. В нынешних

условиях мы только это и наблюдаем. Но такая ситуация невозможна не только в отношении подготовки чиновников, но и в отношении руководителей научной отрасли. Наши высшие кадры управления в науке совершенно непригодны в грядущих условиях мобилизации.

## МОДЕЛИ ОБУЧЕНИЯ

В предлагаемой мной концепции кадровой подготовки предусмотрены три модели обучения для трёх отдельных подсистем управления. Представляется, как написано выше, для целей эффективного управления в условиях мобилизации, требующих повышенной надёжности, необходимым *дублирование* управленческих модулей и – наряду с этим – эффективный *внутренний контроль и сопровождение управления*. Система управления должна иметь, во-первых, двойную защиту в форме двух относительно независимых подсистем управления, а во-вторых, подсистему «контроля и ремонта» для отслеживания и исправления собственных ошибок. (Между прочим, именно так организована работа мозга: двойное и тройное дублирование управления, самоконтроль и саморемонт с помощью независимых подсистем.)

Первая модель обучения – это *рутинная*, знакомая всем, относительно массовая подготовка будущих управленцев в указанном выше формате «бакалавриата» и «магистратуры».

Вторая модель есть *специальная* подготовка «сверх-компетентов». Она осуществляется только в специализированных учреждениях, и хотя такие «учебки» существуют во всякое время, но в настоящем своём виде подготовка «сверх-компетентов» возникает как бы спонтанно именно в критические периоды общественной жизни, и, как я отметил выше, была реализована в русской истории по крайней мере трижды. В настоящее время сложились условия, угрозы и риски, безотлагательно требующие такой дублирующей подсистемы управления, не только страхующей основную, первую, но при необходимости способную полностью заменить её. Мы называем подготовленных в рамках такой модели управленцев – «сверх-компетентами», «*нуреками*» – идеологически и морально безупречными людьми, обладающими природными качествами управленцев, способных решать задачи управления в кризисных и военных условиях. В обычных условиях они – «дремлющие» управленцы.

Разработка процедур и технологий обучения в модуле первой, рутинной управленческой подготовки не вызывает затруднений, должна базироваться на имеющихся практиках. Но аналогичная работа по разработке второго модуля обучения и специальной подготовки «нуреков» является нетривиальной задачей. Между тем, её элементы для системы государственного управления разрабатывались нами в 2000-х годах и были более-менее успешно апробированы.

Третья модель обучения есть подготовка группы особых кадров для подсистемы «контроля и ремонта» управленческой системы. Такая подготовка основывается на представлении о невозможности результативного и эффективного управления (особенно в мобилизационных условиях) без постоянного

текущего, «профилактического» и «репарационного» *сопровождения* деятельности самой управленческой системы. В рамках данной модели осуществляется подготовка кадров особого рода и особых качеств – преимущественно не как рутинных управленцев и не как «нуреков», – а как аналитиков («постельничих», «визирей»). Правильнее сказать, что это не собственно управленцы, а советчики-подсказчики, помогающие управленцу принять правильное решение и обеспечить его эффективное исполнение (начальники штабов). Такая управленческая практика имела место в имперский период России: это чиновники особых поручений, набираемые из числа особо одарённых, талантливых людей. Имперский период нашей истории предоставляет длинный ряд примеров, они известны (среди многих – Пржевальский и Козлов, Верещагин и Тургенев, Оглоблин и Мельников). Эти люди – аналитики и учёные, художники и писатели, способные перевести язык обыденной и политической реальности на язык управленческих решений и действий. В условиях социальной стабильности и стагнации этот вид управленческой деятельности может быть и избыточным, поэтому часто управление обходится без такого рода специалистов или включает их как формальный, недееспособный элемент (например, советники Президента, как и прочие «советники» различного уровня «дум» и «советов»). В условиях же мобилизационного управления введение такой модели обучения представляется совершенно необходимым. Подобного рода управленцы-аналитики (люди, участвующие в разработке и принятии решения, но не занимающиеся их непосредственной реализацией) должны быть непубличными, осуществлять свою деятельность в «тени».

По моему убеждению, новая (будущая?) система профессионального обучения кадров управления (в том числе и в научной отрасли) в условиях возврата к мобилизационному управлению должна обязательно включать описываемые три уровня подготовки (рутинные управленцы – «сверх-компетенты» – «чиновники особых поручений»), и обязательно сопровождаться механизмами как отбора/подбора, так и аттестации/выбраковки. При этом она должна являться двукратно надёжной (в дополнение к рутинной подсистеме, наличие дублирующей, более надёжной и более компактной подсистемы мобилизационного управления, а в дополнение к ним обеим – подсистемы контроля и аналитического сопровождения).

### **3. О МОДЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ В НАУКЕ В УСЛОВИЯХ МОБИЛИЗАЦИИ**

Заголовок параграфа предполагает, что моделей эффективного управления в сфере науки может быть несколько. Мне видится только смутный каркас, который может составить основу нескольких возможных моделей мобилизационного управления в отрасли. Сказать более определённо невозможно до тех пор, пока чрезвычайные обстоятельства не наступили. Можно лишь приводить примеры из истории военного времени, но будут ли они действенны в новых, пока ещё неопределённых условиях? Скорее всего, ответа нет.

Хотя остаются неизменными базовые подходы – принципы и модели обучения, указанные выше и уже реализованные в недавнем прошлом образцы. В данном случае я пробую очертить абрисы *возможной* отраслевой системы управления.

Первое, что очевидно, такая система управления выстраивается в условиях исключительно государственного регулирования. Никакой «свободный рынок» не способен со своей стороны обеспечить поддержку. Второй очевидный момент состоит в том, что система мобилизационного управления есть временная мера. Чрезвычайное положение не длится долго, максимальное время составляет несколько лет. Потому управленческая система для условий мобилизации извне выглядит «полуспящей»: она разрабатывается на случай, на короткий период, но продолжительное время находится в «неактивированном» состоянии. Это не значит, что сами кадры управления в этот период бездействуют. Они работают в некотором смысле в «холостом режиме», в рутинных условиях.

Временное ограничение создаёт определённые, нередко значительные трудности для самих мобуправленцев. Прежде всего трудности перестройки на новый режим и утраты навыков. Частным следствием этого всегда является значительный отсев на начальном этапе мобилизации – необходимость «чистки кадров». Эта процедура почти всегда крайне болезненна. Как результат требования временного ограничения возникает проблема длительности существования научного коллектива и проблема его организационной формы. Такие коллективы под мобилизационным управлением могут существовать очень короткое, по современным меркам, время, не более 5–10 лет. Это сроки успешного решения задачи либо отказа от неё. Следовательно, организационно такие коллективы должны оформляться как лаборатории, а не НИИ в современном их виде и не университеты. Идеал мобусловий – «шарашки», все эти ОКБ, ОТБ, СКБ и проч. существовали столько лишь времени, сколько нужно было для решения задачи, доведения проекта до действующего образца, причём за поразительно короткие сроки (см., напр.: [44, с. 9–10]). Возможно, аналогичные решения по организации временных лабораторий для исследования конкретных проблем имеют место у CNRS, французского Национального центра научных исследований<sup>8</sup>, или, к примеру, во времена Г. И. Будкера в Институте ядерной физики СО АН СССР [45, с. 100–104, 151–154]. Но, как хорошо известно любому учёному, именно в самый первый период существования лаборатории, созданной под новое научное направление, происходят наиболее значимые достижения; спустя 10–15 лет любая лаборатория начинает «загнивать» и наполняться «лишними людьми», основными мотивами которых являются комфорт и чаепитие, отнюдь не научный поиск [46].

Следующим важнейшим условием является неуклонное соблюдение принципа распределённого управления. Распределённая ответственность предполагает наличие нескольких (минимум двух) секторов управления, автономных один относительно другого. Лаборатория, «бюро», создаваемая по необходи-

<sup>8</sup> The CNRS (The French National Centre for Scientific Researches): [сайт]. URL: <https://www.cnrs.fr/en/cnrs> (дата обращения: 02.02.2022).

мости решения крупной научной задачи, которая сопровождается и её срочной практической реализацией, должна быть велика по численности сотрудников и разделена на несколько (десятки) автономных групп, деятельность которых, направленную на решение основной задачи, необходимо контролировать, направлять и обеспечивать. Поэтому административные и финансовые вопросы должны закрывать «сверх-компетенты», «академики» же руководят только содержательной частью задачи, они определяют стратегию и отслеживают процесс наработки результата. В этом смысле они функционируют как инструментальные лидеры, тогда как занятые административными вопросами «комиссары» – «сверх-компетенты» – должны быть лидерами по своим личностным качествам. Каждый несёт ответственность за свой сегмент, но оба вместе – за успех проекта. В этом случае наиболее важной и первой задачей является достижение психологической совместимости «командира» и «комиссара», которая не предполагала бы ни возникновения зависимости и соподчинённости, ни близких, дружеских отношений. Научный руководитель вовсе не должен быть харизматическим лидером, но он должен являться *учителем*. Остальные сотрудники, имеющие значительную или даже полную автономию в рамках проекта, должны признавать его именно как *учителя*, прежде чем как *инициатора* проекта. Такой руководитель реализует делегирующий стиль ситуационного лидерства, предполагающий автономию, инициативу, высокую компетентность и высокую ответственность сотрудников. Все остальные обычно предлагаемые стили «кризисного управления» (напр.: [22]) непригодны, но не сами по себе, а именно в условиях мобилизации.

Важной составной частью управления является подбор и подготовка кадров, о чём говорилось выше. Здесь образцом такой подготовки для условий мобилизационного времени представляются алгоритмы, существовавшие в советское время в таких вузах, как МФТИ, МГТУ, НГУ, ТИРИЭТ и немногих других. Вероятно, это тот самый образец, к которому придётся вернуться. Подавляющее большинство нынешних вузов, даже и те, что ориентируются на подготовку будущих учёных (в том числе так называемые «Национальные исследовательские университеты»), совершенно не удовлетворяют требуемым критериям; особенно это касается многочисленных подразделений «публичного управления» и «менеджмента», из массива студентов которых должны бы подбираться наши «комиссары», – в действительности их учебные программы созданы с расчётом на деятельность исключительно в рутинных и «рыночных» условиях. Не так было с подготовкой кадров управления даже в поздние советские годы [47].

Схожая ситуация и с подготовкой «академиков», способных не только к исследованиям, но и к руководству коллективом. Подбираться они должны в университетах, но специализация необходима на базе лабораторий, либо на кафедрах, созданных сотрудниками таких лабораторий. Такая практика имела место раньше и кое-где осталась, и она успешна до сих пор. Важнейшей особенностью здесь является обязательность обучения, встроенного в самый исследовательский процесс. Подготавливаемый управленец (будущий «комиссар») одновременно участвует в исследованиях лаборатории, выполняя вспомогательные, «черновые» функции, и тем самым осваивает некоторые методики и приобретает навыки, необходимые для коллективного научного

исследования. Такое «встраивание» в научный процесс повышает его управленческие компетенции в отрасли. Подбор и подготовка управленцев из среды «академиков» носит более стохастический характер, здесь неизбежен значительный отсев, поскольку пробовать на роль инструментального лидера по нескольким направлениям необходимо многих, если не всех сотрудников лаборатории. Однако в условиях мобилизации такие «пробы» значительно интенсифицируются, поскольку претенденты из числа учёных, «ушедшие в отвал», сохраняют свои позиции, в отличие от претендентов на «комиссарские» должности. Между тем, главная проблема лабораторий, работающих в мобилизационном режиме, есть мотивирование сотрудников, как низовых, так и руководителей. Поэтому имеют критическое значение упомянутые выше процедуры первичного отбора, подбора и выбраковки кадров, основанные на оценке морально-нравственных качеств, хотя обычно им не уделяют внимания.

Я намеренно не делаю заключительного обобщения. Изложенные представления о принципах мобилизационного управления и подготовки кадров для деятельности в тех условиях не кажутся мне настолько очевидными, что это не стоит обсуждать. Хотя эти вопросы обычно и не обсуждают до тех пор, пока не наступает такое время. Но тогда либо бывает уже поздно, либо требует существенно больших затрат на перестройку (ср. из немногих, но важных примеров: [18, с. 22–40; 48, с. 240–241; 49, с. 343–354; 50, с. 209–238; 51]). При этом вопрос о том, какую модель управления в науке следует принять как эффективную в ситуации чрезвычайного положения, представляется мне весьма спорным и требующим обсуждения, или, на крайний случай, отсылки к тем трагическим примерам из истории, которые даже спустя почти столетие не дают удовлетворения большинству из коллег.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Кара-Мурза С. Г.* Кризисное обществоведение : курс лекций. Ч. 1. М. : Научный эксперт, 2011. 455 с.
2. *Малявин В.* Империя учёных. М. : Европа, 2007. 378 с.
3. *Семёнов Е. В.* Сфера фундаментальных исследований в постсоветской России: невозможность и необходимость реформы // Наука. Инновации. Образование. 2006. Т. 1, № 1. С. 29–61. EDN: RHMJXB.
4. *Холтон Дж.* Тематический анализ науки / Пер. с англ. М. : Прогресс, 1981. 383 с.
5. *Holton G. J.* Science and Anti-Science. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1993. 215 p.
6. *Schweber S. S.* In the Shadow of the Bomb: Oppenheimer, Bethe and the Moral Responsibility of the Scientist (Princeton Series in Physics). New York, Princeton : Princeton University Press, 2000.
7. Атомный проект СССР: документы и материалы. В 3-х т. / Под общ. ред. Л. Д. Рябева, М. : Наука, Физматлит, 1998–2010.
8. К истории мирного использования атомной энергии в СССР. 1944–1951. (Документы и материалы / Отв. ред. В. А. Сидоренко. Обнинск : ГНЦ –ФЭИ, 1994. 184 с.
9. *Шмитт К.* Государство и политическая форма / Пер. с нем. О. Кильдюшова. М. : Издательский дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. 270 с.
10. *Шмитт К.* Государство: право и политика / Пер. с нем. О. Кильдюшова. М. : Территория будущего, 2013. 446 с.
11. *Скрынников Р. Г.* Начало опричнины. Л. : Издательство ЛГУ, 1966. 418 с.

12. *Кобрин В. Б.* Опричнина. Генеалогия. Антропонимика: Избранные труды, М. : Российский государственный гуманитарный университет, 2008. 369 с.
13. *Малапарте К.* Техника государственного переворота. М. : Аграф, 1998. 222 с.
14. *Malaparte C.* The Bolshevik's Coup D'Etat and Trotsky's tactics // The Technique of Revolution. Ch. 1. USA : Aurora II, Morris Productions, 2004.
15. *Шанин Т.* Революция как момент истины. Россия 1905–1907 гг. – 1917–1922 гг. / Пер. с англ. Е. М. Ковалева. М. : Весь Мир, 1997. 554 с.
16. *У Хань.* Жизнеописание Чжу Юаньчжана. М. : Прогресс, 1980. 255 с.
17. *Линь Юйтан.* Китайцы: моя страна и мой народ. М. : Восточная литература, 2010. 355 с.
18. *Агамбен Дж.* Homo sacer. Чрезвычайное положение / Пер. с итал. М. Велижев. М. : Европа, 2011. 146 с.
19. *Шмитт К.* Политическая теология. М. : Канон-пресс-Ц : Кучково поле, 2000. 333 с.
20. *Ansoff H. I.* Strategic Management. London: Palgrave Macmillan, 1979.
21. *Porter M. E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980.
22. *Адизес И. К.* Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию. М. : Манн, Иванов и Фарбер, 2015. 149 с.
23. *Цзе Сюань.* Военный канон в ста главах. М. : Европа, 2011. 170 с.
24. *Gladwell M.* Blink. The Power of Thinking Without Thinking, New York, Boston, London : Little, Brown and Company, 2005.
25. *Пуанкаре А.* О науке / Пер. с фр. М. : Наука, 1983 с. 560 с.
26. *Бурдьё П.* О государстве: курс лекций в Коллеж де Франс (1989-1992). М. : Дело, 2016. 718 с.
27. *Шнеер А.* Воспоминания. М. : Захаров, 2010. 678 с.
28. *Марк Аврелий.* Наедине с собой. М. : АСТ, 2019. 192 с.
29. *Вернадский Г. В.* История России. Монголы и Русь, Тверь : ЛЕАН ; М. : АГРАФ, 1997. 476 с.
30. *Суворов А. В.* Наука побеждать. М. : Воениздат, 1987. 37 с.
31. *Трубецкой А.* Крымская война. М. : Ломоносовъ, 2010. 314 с.
32. *Valéri P.* Cahiers. Т. II. Gallimard. Paris : Bibliothèque de la Pléiade, 1980.
33. *Де Голль Ш., Рузвельт Ф., Черчилль У.* Сталин. Маршал, победивший в войне. М. : Родина, 2019. 448 с.
34. *Beria S.* Beria mon père. France : Criterion, Pion, 1999.
35. *Раушенбах Б.* Постскрипtum. М. : Аграф, 2021. 255 с.
36. *Судоплатов П. А.* Разведка и Кремль: Записки нежелательного свидетеля. М. : Гея, 1996. 507 с.
37. *Bird K.* American Prometheus: The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer / K. Bird, M. J. Shervin. New York : Alfred A. Knopf, 2005.
38. *Oppenheimer J. R.* Some Reflections on Science and Culture. USA : University of North Carolina, Chapel Hill, 1960.
39. *Бек А.* Волоколамское шоссе. Красноярск : Книжное издательство, 1960.
40. *Плюснин Ю. М.* Кадры для мобилизационного управления // Информационно-психологическое противодействие экстремизму и терроризму, 209-228, Пушкино : Центр стратегической конъюнктуры, 2016. С. 209–228.
41. *Плюснин Ю. М.* Лишние люди в науке. Опыт социально-психологического исследования // Наукoведение. 1999. Т. 1. С. 7–19.

42. Тимофеев-Ресовский Н. В. Истории, рассказанные им самим, с письмами, фотографиями и документами. М. : Согласие, 2000. 876 с.
43. Росси Ж. Справочник по ГУЛАГу. В 2-х ч. М. : Просвет, 1991.
44. Симоненков В. А. «Шарашки». Инновационный проект Сталина. М. : ЭКСМО, Москва, 2011. 189 с.
45. Академик Г. И. Будкер: Очерки. Воспоминания. Новосибирск : Наука, Сибирское отделение, 1988.
46. Плюснин Ю. М. Почему «лишние люди» не уходят из науки? // Науковедение. 2002. № 1. С. 108–118.
47. Plusnin J. Psychological correlates of sleep-wake pattern / J. Plusnin, A. Putilov // Psychometric methodology. Proceedings of the 7th European Meeting of the Psychometric Society. Trier, Germany, July 1991. Trier, 1993. P. 413–420.
48. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. М. : Издательский дом Гос. ун-та – Высшей школы экономики, 2010. 253 с.
49. Стейнберг М. Великая русская революция, 1905–1921. М. : Изд-во Института Гайдара, 2018. 554 с.
50. Джекобс Д. Закат Америки. Впереди Средневековье. М. : Европа, 2007. 257 с.
51. Эйзенштадт Ш. Революция и преобразование обществ. Сравнительное изучение цивилизаций, М. : Аспект Пресс, 1999. 415 с.

Статья поступила в редакцию 30.03.2022.

Одобрена после рецензирования 15.06.2022. Принята к публикации 29.08.2022.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

**Плюснин Юрий Михайлович** [jplusnin@hse.ru](mailto:jplusnin@hse.ru)

Доктор философских наук, кандидат биологических наук, профессор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

AuthorID РИНЦ: 1355

ORCID: 0000-0002-9576-4921

ResearcherID: K-3235-2015

Scopus AuthorID: 57191167224

DOI: 10.19181/sntp.2022.4.3.7

## MOBILIZATION MANAGEMENT IN SCIENCE

**Juri M. Plusnin**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

**Abstract.** The article discusses the principles of governance in an emergency position (war). A two-level hierarchy of governance positions has been proposed: (1) the principle of “distributed part” (“the principle of consulate” as opposed to the “principle of protection”) has been proposed as a basis; (2) the mobilization managerial strategy is built on a three-level set. The first group is purposeful, focused on the fulfillment of the task set by the management:

(1) intuitions and (2) improvisations. The second group is the justification for the existence of the manager's property rights: (3) significant participation and (4) the availability of free time. The third is the principles of organizing the activities of subordinates: (5) initiative and (6) independence. The principles of distributed responsibility and effective mobilization management are considered from the point of view of training management personnel in science. A model for the selection and training of managerial personnel is proposed. The features of a probable model of mobilization management in science are noted.

**Keywords:** mobilization management, management in the science, management principles, crisis management, management personnel in science, training of managerial personnel

**For citation:** Plusnin, Ju. M. (2022). Mobilization Management in Science. *Science Management: Theory and Practice*. Vol. 4, no. 3. P. 85–104. DOI: 10.19181/smt.2022.4.3.7

## REFERENCES

1. Kara-Murza, S. G. (2011). *Krizisnoye obshchestvovedeniye. Kurs lektsiy. Chast' pervaya*. [Crisis Social Science. Part one. Lecture course. First part. Course of lectures]. Moscow: Nauchnyy ekspert publ. 455 p. (In Russ.).
2. Malyavin, V. (2007). *Imperiya uchenykh* [The Empire of Scientists]. Moscow: Evropa publ. 378 p. (In Russ.).
3. Semenov, E. V. (2006). The field of fundamental research in post-Soviet Russia: the impossibility and necessity of reforms. *Nauka. Innovatsii. Obrazovanie*. Vol. 1, no. 1. P. 29–61. (In Russ.).
4. Holton, G. J. (1981). *Tematicheskiy analiz nauki* [Thematic Analysis of Science]. Transl. from Eng. Moscow: Progress publ. 383 p. (In Russ.).
5. Holton, G. J. (1993). *Science and Anti-Science*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 215 p.
6. Schweber, S. S. (2000). *In the Shadow of the Bomb: Oppenheimer, Bethe and the Moral Responsibility of the Scientist (Princeton Series in Physics)*. New York, Princeton: Princeton University Press.
7. *Atomnyy proyekt SSSR: dokumenty i materialy (1998–2010)*. V 3-kh tomakh [Atomic project of the USSR: documents and materials [in 3 volumes]]. Under the general ed. L. D. Ryabev. Moscow: Fizmatlit publ. (In Russ.).
8. *K istorii mirnogo ispol'zovaniya atomnoy energii v SSSR. 1944–1951. (Dokumenty i materialy)* [On the history of the peaceful use of atomic energy in the USSR. 1944–1951. (Documents and materials)]. (1994). Ed. by V. A. Sidorenko. Obninsk: GNTS-FEI. 184 p. (In Russ.).
9. Schmitt, K. (2010). *Gosudarstvo i politicheskaya forma* [State and political form]. Transl. from Germ. O. Kil'dyushov. Moscow: HSE Publishing House. 270 p. (In Russ.).
10. Schmitt, K. (2013). *Gosudarstvo: pravo i politika* [The State: Law and Politics]. Transl. from Germ. O. Kil'dyushov. Moscow: Territoriya budushchego publ. 446 p. (In Russ.).
11. Skrynnikov, R.G. (1966). *Nachalo oprichniny* [The Beginning of the Oprichnina]. Leningrad: LGU publ. 418 p. (In Russ.).
12. Kobrin, V.B (2008). *Oprichnina. Genealogiya. Antroponimika: Izbr. Trudy* [Oprichnina. Genealogy. Anthroponymy: Select. Proceedings]. Moscow: Rossiyskiy gosudarstvennyy gumanitarnyy universitet publ. 369 p. (In Russ.).

13. Malaparte, C. (1998). *Technique du coup d'état* [Russ. ed.: Tekhnika gosudarstvennogo perevorota]. Moscow: Agraf. 222 p. (In Russ.).
14. Malaparte, C. (2004). The Bolshevik coup d'état and Trotsky's tactics. *Technique of Revolution*. Ch. 1. USA: Aurora II, Morris Productions.
15. Shanin, T. (1997). Revolution as a moment of truth, Russia: 1905–1907 1917–1922. [Russ. ed.: Revolyutsiya kak moment istiny. Rossiya 1905–1907 gg. – 1917–1922 gg.]. Transl. from Eng. by E.M. Kovalev. Moscow: Ves' mir. 554 p. (In Russ.).
16. Wu Han (1980). *Zhizneopisaniye Chzhu Yuan'chzhana* [Biography of Zhu Yuanzhang]. Moscow: Progress publ. 255 p. (In Russ.).
17. Lin Yutang (2010). *Kitaytsy: moya strana i moy narod* [Chinese: my country and my people]. Moscow: Vostochnaya literature publ. 355 p. (In Russ.).
18. Agamben, J. (2011). *Homo sacer. Lo state di eccezione* [Russ. ed.: Homo sacer. Chrezvychnoye polozhenie]. Transl. from Ital. Velizhev. Moscow: Europe publ. 146 p. (In Russ.).
19. Schmitt, K. (2000). *Politicheskaya teologiya* [Political Theology]. Moscow: Kanon-Press-TS Kuchkovo pole. 333 p. (In Russ.).
20. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan.
21. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
22. Adizes, I. K. (2015). *Upravleniye v vysotu pod"yema. Kak sokhranit' lyudey i kompaniyu* [Management in lifting height. How to save people and company]. Moscow: Mann, Ivanov and Farber. 149 p. (In Russ.).
23. Jie Xuan (2011). *Voyenny kanon v sta glavakh* [Military canon in one hundred chapters], Moscow: Europe publ. 170 p. (In Russ.).
24. Gladwell, M. (2005). *Blink. The Power of Thinking Without Thinking*. New York, Boston, London: Little, Brown and Company.
25. Poincaré, A. (1983). *O nauke* [On Science]. Transl. from Fr. Moscow: Nauka publ. 560 p. (In Russ.).
26. Bourdieu, P. (2016). *Sur l'État Raisons d'Agir/Seuil* [Russ. ed.: O gosudarstvakh: kurs lektsiy v Kollezhe de Frans (1989–1992)]. Moscow: Delo publ. 718 p. (In Russ.).
27. Speer, A. (2010). *Erinnerungen* [Russ. ed.: Vospominaniya]. Moscow: Zakharov publ. 678 p. (In Russ.).
28. Mark Avrelij (2019). *Nayedine s soboy* [Alone]. Moscow: AST publ. 192 p. (In Russ.).
29. Vernadsky, G. (1997). *Mongols and Russia* [Russ. ed.: Istoriya Rossii. Mongoly i Rus'] Tver': LEAN publ.; Moscow: AGRAF publ. 476 p. (In Russ.).
30. Suvorov, A.V. (1987). *Nauka pobezhdat'* [Science to win]. Moscow: Voenizdat. 37 p. (In Russ.).
31. Troubetzkoy, A. (2010). *The Crimean War* [Russ. ed.: Krymskaya voyna]. Moscow: Lomonosov. 314 p. (In Russ.).
32. Valéri P. (1980). *Cahiers, t. II, Gallimard*. Paris: Bibliothèque de la Pléiade.
33. Gaulte, Ch. de, Roosevelt, F. and Churchill, W. (2019). *Stalin. Marshal, pobedivshiy v voyne* [Stalin. Marshal who won the war]. Moscow: Rodina publ. 448 p. (In Russ.).
34. Beria, S. (1999). *Beria mon père*. Criterion, Pion.
35. Raushenbakh, B. (2001). *Postskriptum* [Postscript]. Moscow: Agraf publ. 255 p. (In Russ.).
36. Sudoplatov, P.A. (1996). *Razvedka i Kreml': Zapiski neobychnogo svidetel'ya* [Intelligence and the Kremlin: Notes of an Unusual Witness]. Moscow: Geya. 507 p. (In Russ.).

37. Bird, K. and Sherwin, M. J. (2005). *American Prometheus: The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer*. New York: Alfred A. Knopf.
38. Oppenheimer, J. R. (1960). *Some Reflections on Science and Culture*. USA: University of North Carolina, Chapel Hill.
39. Bek, A. (1960). *Volokolamskoye shosse* [Volokolamsk highway]. Krasnoyarsk: Knizhnoye izdatel'stvo. (In Russ.).
40. Plusnin, J.M. (2016). Personnel of the mobilization. *Information and psychological counteraction to extremism and terrorism*. Pushkino: Center for Strategic Conjecture. P. 209–228. (In Russ.).
41. Plusnin, J. M. (1999). Superfluous people in science. Experience of socio-psychological investigation. *Naukovedenie*. Vol. 1. P. 7–19. (In Russ.).
42. Timofeev-Resovsky, N. V. (2000). *Istorii, rasskazannyye im samim, s pis'mami, fotografiyami i dokumentami* [Stories told by himself, with letters, photographs and documents]. Moscow: Soglasie. 876 p. (In Russ.).
43. Rossi, J. (1991). *The GULAG Handbook. A Historical Dictionary of Soviet Penitentiary Institutions and Terms Related to the Forced Labour* [Russ. ed.: Spravochnik po GULAGu]. In 2 ch. Moscow: Prosvet. (In Russ.).
44. Simonenkov, V. A. (2011). “Sharashki”. *Innovationnyj project Stalina* [“Sharashki”. Stalin’s innovation project]. Moscow: EKSMO publ. 189 p. (In Russ.).
45. *Akademik G.I. Budker. Ocherki. Vospominaniya* [Academician G. I. Budker: Essays. Memories] (1988). Novosibirsk: Nauka, Siberian Branch. (In Russ.).
46. Plusnin, J. M. (2002). Why don’t “superfluous people” leave science? *Naukovedenie*. Vol. 1. P. 108–118. (In Russ.).
47. Plusnin, J. and Putilov, A. (1993). Psychological correlates of sleep-wake pattern, *Psychometric methodology*. Proceedings of the 7th European meeting of the Psychometric Society. Trier, Germany, July 1991, P. 413–420.
48. Nort, D. C. (2010). *Understanding the Process of Economic Change* [Russ. ed.: Ponimanie protsessa ekonomicheskikh izmenenii]. Moscow: HSE Publishing. 253 p. (In Russ.).
49. Steinberg M. D. (2018). *The Russian Revolution, 1905-1921* [Russ. ed.: Velikaya russkaya revolyutsiya, 1905–1921]. Moscow: Institute Gaidar publ. 554 p. (In Russ.).
50. Jacobs, J. (2007). *Dark Age Ahead* [Russ. ed.: Zakat Ameriki. Vpered Srednevekov’e]. Moscow: Europa publ. (In Russ.).
51. Eisenstadt, S. N. (1999). *Revolution and the Transformation of Societies. A Comparative Study of Civilizations* [Russ. ed.: Revolyutsiya i preobrazovanie obshchestv. Sravnitel’noe izuchenie tsivilizatsii]. Moscow: Aspekt Press. 415 p. (In Russ.).

The article was submitted on 30.03.2022.

Approved after reviewing 15.06.2022. Accepted for publication 29.08.2022.

## INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Plusnin Juri**      [jplusnin@hse.ru](mailto:jplusnin@hse.ru)

Professor, Dr. in Philosophy, PhD in Biology, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

AuthorID ПИИЦ: 1355

ORCID: 0000-0002-9576-4921

ResearcherID: K-3235-2015

Scopus AuthorID: 57191167224