

БЛЕСК И НИЩЕТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

МИХАИЛ СУХАРЕВ

2015



*И начинанья, взнесишься мощно,
Сворачивая в сторону свой ход,
Теряют имя действия.*

У. Шекспир

*Многие готовы скорее умереть,
чем подумать.
Часто, кстати, так и случается.*

Б. Рассел

*И текли куда надо каналы,
И в конце куда надо впадали.*

В. Высоцкий

Блеск. Толковый словарь говорит нам, что стратегия – это «искусство планирования, основанного на далеко идущих прогнозах». Добавим: искусство планирования для больших организованных сообществ, таких, как государство, регион, большой город, армия. Можно, конечно, написать «Стратегию развития ООО «Рога и копыта» или создать «стратегическое командование второго взвода третьей роты», но... почему-то вспоминается шутка насчет «отставной козы барабанщика».

Часто разработанную Стратегию представляет людям глава Большого Сообщества (БС) – президент, губернатор, мэр. И это момент блеска стратегического планирования, блеска ученых, экспертов, аналитиков, организаторов, которые стоят за разделами и параграфами Стратегии.

Десятки тысяч (а иногда и миллионы) людей вслушиваются в положения новой Стратегии, стараясь разглядеть перспективы своей жизни в построениях научно обоснованного плана. Множество руководителей всех рангов – от малого предприятия с десятком сотрудников до градообразующих гигантов – взвешивают плюсы и минусы новой матрицы общественного развития для своих предприятий.

¹ Title image by [Jhayne](#) (Flickr) via a [CC BY-NC-SA 2.0](#) license.

Официальная Стратегия БС издается огромными тиражами, часть – престижными изданиями на мелованной бумаге в глянцевых обложках, которые будут дарить президентам и губернаторам других БС. Ее изучают в школах и университетах, разъясняют в телевизионных передачах, читают лекции в городах и поселках.

И иногда эти планы и стратегии исполняются. Пожалуй, даже несколько чаще исполняются, чем не исполняются. Иначе до некоторой степени все же разумное человечество, наверное, перестало бы их писать. Да, стратегии пишутся и нередко реализуются.

Но вероятность и масштаб крушения стратегий слишком велики. Каждая третья или пятая стратегия полностью проваливаются. Если бы такой была вероятность крушения поездов и самолетов, вряд ли удалось бы найти пассажиров. Но пассажиры социальных систем продолжают ехать по картам, нарисованным в Стратегиях.

Epic Fails of Strategic Planning². Мало кто знает, что в довоенной Германии имелись четырехлетние государственные планы развития, подобные пятилетним планам в СССР. Последний план был утвержден на период 1940-1944 гг. Этот план не предусматривал того, что в 1944 году советская армия войдет в Германию...

В 1988 году вполне квалифицированные, умные и очень информированные люди разработали подробнейшую многотомную «Комплексную программу научно-технического прогресса СССР на 1991—2010 годы» ... В разработке программы принимали участие 46 академических и отраслевых институтов Советского Союза; вряд ли такой масштаб планирования возможен сейчас в России, да и в большинстве стран мира. Где сейчас этот СССР, где эта программа? Надо же было подгадать начало программы на год конца СССР...

Или вот японский проект создания ЭВМ пятого поколения³, запущенный в 1982 году, на который было потрачено более 500 млн. долларов. По этому проекту Япония должна была к 1990 году создать компьютер с искусственным интеллектом и обогнать в этой области все другие страны. После японских успехов в области электроники и автомобилестроения, навсегда убивших производство бытовой электроники в Америке и сильно подсадивших Детройт, даже в США были очень встревожены этим планом и срочно запустили ответную программу. Но программа «пятого поколения» закончилась полным крахом. Конечно, были разработаны кое-какие полезные вещи, например, язык Пролог. Но амбициозные стратегические цели не были достигнуты. Япония не стала мировым лидером в производстве компьютеров.

² Буквально: эпические падения; можно перевести более эмоционально – легендарные обломы.

³ Японский проект создания ЭВМ пятого поколения: <http://nippon-history.ru/books/item/f00/s00/z0000004/st004.shtml>; см. также Музей пятого поколения <http://www.jipdec.or.jp/archives/icot/ARCHIVE/HomePage-E.html>

Так в чем же нищета стратегического планирования? Почему идут прахом огромные усилия и затраченные средства? В чем причины «легендарных обломов»?

Беда «стратегирования» (как ни странно это слышать) в узости мышления, в отсутствии рефлексии (взгляда на самих себя, как инструмент планирования). В пренебрежении последовательным применением системного подхода. В том, что стратеги не понимают своей роли, как детали механизма социальной эволюции. В отсутствии эволюционного, *исторического* видения объекта планирования, как момента в длительной истории его развития.

Господа стратеги не озаботились тем, чтобы понять: а что же они такое делают? Они планируют будущее... но при этом кто из них задался вопросом: что такое «будущее»? Оно есть, или его нет? Или оно *может быть*? Как будущее вырастает из прошлого? Прошлое было, но сейчас его уже нет (или есть?)...

Есть только следы прошлого в настоящем. Не зря оно называется «настоящим», прошлое и будущее - уже и еще - *ненастоящие*. В какой мере они достоверны? Мы не можем вернуться в прошлое и проверить, правда ли то, что о нем написано и рассказано. И тем более не можем заглянуть в будущее...

Возможно, истоки непонимания лежат в том, что разработкой стратегий занимаются люди с практическим мышлением, скептически относящиеся к «философскому туману». Однако истина состоит в том, что чем более сложные предметы затрагивает проект, чем дальше стратегический горизонт, тем в большей степени он вторгается в область философии, в область «вечных проблем», и тем больше зависит от способности ориентироваться в этих проблемах.

Вот и проект «пятого поколения» затрагивал проблему мышления, но уровень научных знаний о мышлении явно не был объективно оценен; скорее всего, философы и психологи к этой оценке вообще не привлекались.

Как правильно вырезать объект из остального мира. Будущее *чего* планируют стратеги? Не похожи ли они на людей, планирующих рост волос (или рогов – что там у него растет?) на голове Левиафана, не зная при этом ничего об его остальном теле и его намерениях? Возможно, Левиафан на следующей неделе собирается сходить в парикмахерскую.

Конечно, в каждом случае они полагают, что точно знают, что планируют. Например, «научно-технический прогресс СССР», планируют прогресс сам по себе, в отрыве от населения... Или стратегию развития какой-то республики без учета развития остального мира. Планируют-планируют, а тут бац! – и валюта обесценилась в два раза за

несколько месяцев. Невыгодное стало выгодным, а недавно выгодное горит синим пламенем.

Чтобы правильно планировать, важно понимать, будущее *чего* вы планируете. В любом случае, планируется будущее *систем*. Будущее несистемных объектов (газа, например) планировать бессмысленно. Но, если вы планируете будущее системы, нужно понимать, является ли эта система самостоятельной или же частью большей. Планируя рост волос Левиафана, следует хорошо понимать, что волосы не растут сами по себе. Отсюда же вытекает и важный методологический принцип: мы можем не пытаться понять, как работает «большая» система, если наверняка знаем, что ее взаимодействия с подсистемой планирования за период планирования не изменятся. Ясно, что изменения в силе земного притяжения или падение огромного метеорита могут нарушит вообще все планы на планете, но вероятность этого так мала, что мы можем не учитывать эти варианты развития событий в разработке стратегий на 20-50 лет для Карелии, например.

Программа НТП рассматривала научную и технологическую сферы мысли изолированно от социальной и политической, но изменения в идеологии оказались смертельны и для стратегии НТП, и для СССР в целом. Стратегии развития городов, областей и республик России, как правило, не пытаются учитывать развитие остального мира – слишком сложно. Но в результате часто остаются незамеченными глобальные тенденции, способные взорвать всю разрабатываемую стратегию. Например, в Карелии не было предугадано, что развитие Интернет обрушит тиражи газет и снизит спрос на газетную бумагу.

Проблема в том, что стратеги не пытаются понять объект своего планирования, как целостную (холическую) систему, и правильно выделить ее из остального мира, учитывая важные для развития внешние взаимодействия на основе системного анализа.

Что заставляет будущее быть таким или другим?

Если подумать над этой проблемой, можно понять, что будущее – это результат движения и развития настоящего. Что такое «настоящее»? Конечно, настоящее – это весь мир, Вселенная. Предсказывать будущее всей Вселенной со всеми подробностями мы не в состоянии. Но это и не нужно. Достаточно предсказывать будущее некой небольшой ее части, в которой мы живем. При этом принципиально важно «вырезать» эту часть из остального мира по такой границе, через которую нет сильных и притом способных быстро измениться взаимодействий.

Товарищи, которые планировали научно-технический прогресс СССР, забыли, что прогресс осуществляется людьми, имеющими неосуществимые желания и невероятные заблуждения, склонными поддаваться сиюминутным настроениям, не умеющими

договариваться друг с другом и предвидеть будущее. Они предполагали, что их «автомобиль» всегда будет двигаться по асфальтированной дороге, а вокруг будут бензоколонки и атмосфера с кислородом... Кто им такое обещал? Кто вообще (кроме Бога) мог такое обещать? Для технократов естественно забывать о ненадежном человеческом материале.

Политическая система СССР была важнейшим фактором реализации НТП, и притом вероятность больших изменений этого фактора в период планирования уже была велика. Солнечный свет тоже является важным фактором, но вероятность того, что Солнце погаснет в планируемом периоде, стремится к нулю. Первое учитывать в стратегии было нужно, второе – нет, хотя погасшее Солнце намного страшнее, чем даже распад СССР...

Возможно, кто-то из экспертов, участвовавших в разработке программы НТП, задавал вопросы о социальной базе и уже вполне очевидных к 1988 году политических изменениях в советском государстве, но победили премудрые пескари, заявившие, что «политика - это не наш вопрос».

Системный анализ объектов и моделей. Что такое «система»? Это элементы, объединенные взаимодействиями и за счет взаимодействий образующих целое, имеющее новые качества, которыми не обладают элементы по отдельности. Например, элементами телеги являются колеса и кузов, соединенные механически. На телеге можно ездить, но проблематично ездить на отдельном колесе или кузове. Способность ехать они приобретают, будучи правильно соединенными.

Системный подход говорит, что система имеет определенное качество, когда в ней имеются и правильно взаимодействуют все необходимые элементы. Автомобиль не может исполнять свои функции без кузова (рамы), мотора, колес, трансмиссии, рулевого управления, тормозов.

На этом примере можно видеть, что с системами все не слишком однозначно. Тот же автомобиль может ездить без пассажирского сиденья, зеркал заднего вида, без фар и много еще без чего. Город может жить без театра. Значит, это ненужные детали?

Нет, оказывается, что «нужность» определяется функциями, которые мы хотим от системы. Если мы считаем, что задача автомобиля вообще как-то ездить – тогда да. Но если мы считаем, что задача автомобиля – перевозить пассажиров, тогда сиденья нужны. Если город должен просто обеспечить жизнь людей, то театр не нужен. Если мы хотим, чтобы некоторая часть этих людей были культурными, то театры (и библиотеки) нужны. Если мы полагаем, что автомобиль должен ездить в темноте, то необходимы фары.

Или: является бензин элементом автомобиля? Интуиция говорит – нет; но без бензина он никуда не поедет. А воздух из атмосферы? А дорога? А водитель, которого

иногда называют «прокладкой между рулем и сиденьем»? Да, и притяжение Земли тоже нужно для нормальной езды. Трава нужна для существования коровы, но трава не является ее элементом. Однако охлаждающая жидкость, а тем более, масло в гидроусилителе, скорее являются элементами автомобиля, не менее важными, чем, скажем, подушки крепления двигателя.

Мы видим, что границы системы, поскольку реально замкнутых систем в природе не существует, выделить непросто. Нужны более сложные принципы выделения систем, чем упрямый поиск сильных взаимодействия и висящих на них элементов, без которых не работает исследуемая система.

Очень хорошо выделить систему помогает здравый смысл, но он часто не совпадает у разных людей и плохо передается от человека к человеку. Для исключения бесконечных споров научный метод всегда прибегает к формализации, то есть, созданию наборов понятий и алгоритмов действий с ними, которые дают один и тот же результат, независимо от применяющего их человека. При условии, что человек обучен пользоваться такими понятиями и алгоритмами.

Один из принципов выделения систем – это исследование того, как они возникают. Автомобиль создается без бензина в баке и водителя на сиденье. Теленок рождается без травы. Трава, бензин и водители возникают в других актах творения. Социально-экономические регионы возникают в результате движения (расширения в незанятые пространства, завоевания т.д.) больших по размеру обществ.

Второй принцип – это уровень органической включенности (количество взаимодействий, связанных с функционированием системы). Многие внешние объекты, нужные для функционирования систем, вводятся в систему неструктурированными, как сырье. Трава пережевывается, бензин жидкий, воздух это газ, не имеющий структуры. Водители, к счастью, не пережевываются, но включаются в систему автомобиля намного менее жесткими связями, нежели другие части. Они держатся за руль, но не прикрепляются к нему. Если посмотреть на количество информационных и физических связей внутри водителя (нервная система, мышцы, скелет) и автомобиля, то ясно видна граница между этими двумя системами. Такую же границу мы можем обнаружить между соседними регионами разных стран (например, Карелией и Восточной Финляндией) несмотря на высокий уровень экономических связей. Количество административных, финансовых, налоговых, социальных, правовых взаимодействий внутри Карелии для карельского приграничного предпринимателя на порядок больше, чем с партнерами и организациями в Финляндии, даже если 90% его бизнеса связано с финским контрагентом.

Всякая сложная система организуется с помощью взаимодействий разного типа – физических, химических, биологических, социальных. Автомобильный двигатель соединяет механику, химическую энергию, электронное управление.

Государство существует на определенной территории на поверхности земного шара, вещество которого удерживается гравитацией. Люди разговаривают и организуются в общество с помощью звуковых волн. Биологические взаимодействия поддерживают население, как биологическую популяцию. Социальные взаимодействия создают социальную организацию, социальные институты.

Чтобы понять и планировать целое,

Итак, чтобы понять границы объекта, для которого ведется планирование, и существенные для планирования внешние взаимодействия, необходимо проводить системный анализ во всех типах взаимодействий с привлечением соответствующих специалистов.

Рефлексия: как и чем мы планируем. Вторая прореха стратегического планирования в том, что стратеги никогда не прибегали к рефлексии. Не пытались понять свою собственную деятельность, как работу сложной когнитивной системы. Никто не задался вопросом: да, мы предсказываем и планируем. А **чем** мы предсказываем?

Вам не кажется, что то, **чем** предсказывают, нужно выбрать в зависимости от того, **что** предсказывают? Например, чтобы с высокой точностью предсказать движение Луны и солнечные затмения на много тысяч лет вперед, достаточно иметь калькулятор и несложные формулы. В XVII веке и без калькулятора обходились. А попробуйте предсказать движение кошки на час вперед... Ну, конечно, стратегам вопрос о связи того, *как они думают*, с тем, *о чем они думают*, даже в голову не приходит. Конечно, это результат так называемой *интенции*, направленности внимания стратегов на тот объект, будущее которого они планируют. При этом человек забывает о себе, как ребенок, которому поручили посчитать людей в комнате, забывает посчитать себя самого.

Когда планируют строить мост с пролетами весом в 1000 тонн, прикидывают, какой техникой можно будет водрузить их на место. Когда хотят разработать стратегию развития государства на 20 лет, кто прикидывает «грузоподъемность» планирующей команды? Достаточный ли у нее «объем памяти»? Производительность «процессоров»? Имеются ли все нужные модели реальности? Необходима информация? Нужные теоретические концепции и даже, не побоимся этого слова, парадигмы?

Имеются ли в составе команды люди, владеющие всеми нужными методиками, методологиями, парадигмами и даже философиями? Достаточно ли количество и разнообразие провидцев?

Чем сложнее система, будущее которой мы хотим спланировать, тем сложнее должна быть система предсказывающая. Потому что она должна иметь в себе достаточно точную модель той системы, которую планирует.

Если мы планируем развитие региона, крайне желательно иметь модели экономики, причем не обычные количественные, а имитационные, в которых в качестве элементов встроены модели хотя бы крупных предприятий, позволяющие предсказать их эволюцию в различных условиях, при изменении цен на рынке, таможенного законодательства, доступности рабочей силы. Нужно иметь и модели социальной динамики, демографии, человеческого капитала.

Идеоматериальные системы. Системный анализ требует выявить все существенные взаимодействия внутри и вовне исследуемой системы. Существенные – не обязательно сильные. Это могут быть «слабые» информационные взаимодействия, без которых работа системы невозможна. Например, команды капитана корабля, отдаваемые голосом. Или знание законов физики при конструировании космической ракеты. Это могут быть и экономические взаимодействия, типа кредитных линий, без которых не работают станки и не движутся бульдозеры. Но физические взаимодействия не менее важны, если нет электричества или не обеспечено охлаждение, компьютеры работать тоже не будут.

Очень важно понять, что все социальные системы относятся к классу идеоматериальных систем. То есть, часть элементов в этих системах материальная, а часть – идеальная. Например, вполне здоровые физически люди без соответствующих знаний в голове не могут выполнять нужные функции. Люди без специальных знаний не могут строить, программировать, лечить и так далее. Многие люди переучивались из физиков в программистов, из военных в экономистов и т.д. Так же, как замена насадок в кухонном комбайне создает новую функцию, замена знаний у человека создает нового специалиста.

Разрабатывая стратегии для социальных систем, «доставку и подключение» нужных знаний также необходимо учитывать, как доставку и установку строительных конструкций.

А вот японские менеджеры затеяли создавать искусственный интеллект в то время, когда было не очень понятно, что такое «интеллект» вообще. При разработке пятого поколения ЭВМ учитывались технологические и экономические аспекты, но не учитывалась данные психологии, философии, когнитивных наук.

Кстати, что такое «интеллект» до сих пор скорее лежит в области неизвестного. Те элементы интеллекта, которые нам доступны (распознавание образов, речи и т.д., логические операции) все еще составляют небольшую часть целого. Теория информации говорит нам, что информация не может возникать «из ничего». Но она все время возникает, и мы это видим каждую секунду.

Они экстраполировали предшествующее развитие компьютеров, и все было убедительно. Но экстраполируйте полет ракеты, если вы не знаете, когда в ней кончится горючее...

На понятных примерах. Рассмотрим более простые примеры, на которых можно понять, где возникают промахи в планировании.

Вот план нового дома. Да, там все нарисовано... Из чего строить, как, где. Но. Не сказано где это брать (доски, блоки, кирпичи, двери, трубы, балки, провода... . Предполагается, что есть кто-то, кто знает. Тем более, остается за рамками то, как это все делать. Предполагается, что кто-то будет знать и делать.

Мы предполагаем, что в период нашего планирования цены на материалы и работы не изменятся очень сильно. Что магазины будут стоять на месте и что строители не исчезнут в том районе Земли, где мы собираемся строить дом. Что будет электричество и водопровод. Что годовые температуры останутся примерно прежними, а с неба не будет литься огненный дождь.

Кто нам это обещал? Да никто. Просто мы надеемся на стабильность своего мира. И чаще всего оказываемся правы. Но иногда ошибаемся, и эти ошибки стоят очень дорого.

Можно ли предвидеть возможные ошибки? Можно, но для этого нужно расширить поле своего зрения. Но при этом нужно учитывать наши ограниченные возможности в предсказании и планировании.

Проблемы: понимание того, что делается. Разрабатывается план будущего. Что такое «план будущего»?

Такие планы может писать для себя человек, строитель, некое предприятие, которым нужен дом. Но когда мы делаем план для государства? Нам нужно предусмотреть не только то, что нужно построить, но и то, из чего будем строить. Где возьмем сырье, как из него будем делать двери, кирпичи, трубы... И кто будет делать, а если план стратегический – кто родит этих детей, вырастит, научит добывать руду и плавить металл.

Да, конечно, многое можно купить за границей, но для этого туда надо что-то продать. Можно продавать сырье, но не все страны могут на это хорошо жить. Повезло Саудовской Аравии, которая на 27 млн. населения добывает нефти примерно столько же, как Россия, имея с этого доход в две тысячи долларов на человека в месяц.

В России на душу населения нефтегазовых доходов будет раз в пять меньше, чем в Аравии, нужно учиться что-то делать.

Принципы выделения систем.

Когнитивный «снежный ком». В первых «мозговых штурмах» стратегического проекта должны участвовать эксперты наивысшего доступного уровня, представляющие все области человеческого знания. Физики, химики, технологи (технологов должно быть много, хотя бы по отраслям), социологи, медики, философы, экологи, геологи и так далее.

В этих мозговых штурмах, прежде всего, необходимо согласовать базовые методологические принципы (парадигму) команды планировщиков. Если часть из них стоит на одних принципах (либерализм), другая – на других (неокейнсианство), а кто-то все еще исходит из марксистской политэкономии, то стратегия получится методологически неустойчивая, эти внутренние противоречия сохранятся внутри нее и приведут в дальнейшем к нарастающей нестабильности.

Настоящее время характеризуется возрастающей геополитической нестабильностью. Безусловный экономический лидер мира (и на этой основе лидер политический и военный), США, явственно теряют свои позиции. Неудержимо растет Китай⁴. Но это не все. Даже если рост Китая замедлится, нужно принимать во внимание быстро развивающуюся Индию. Плюс Индонезия, Вьетнам... Евросоюз тоже не в Америке. Это миллиарды человек. То есть, экономический центр тяжести мира возвращается в Евразию.

Эти перемены неизбежно должны найти (и уже находят) какое-то организационное оформление. В виде торговых, валютных, экономических и политических союзов, блоков. Сроки примерно понятны – 20-40 лет.

⁴Калабеков И.Г. Россия, Китай и США в цифрах. Справочное издание – М., 2014. <http://su90.ru/su465.pdf>

Вероятны большие изменения в транспорте, в виде трансконтинентальных сверхскоростных железных дорог, освоения Северного морского пути. Это существенно изменяет условия конкуренции.

В случае теоретических разногласий эксперты должны определить принципы, общие для всех, и исходить в дальнейшем из этого набора, а спорные отложить в сторону.

Затем определить основные контуры стратегии. Не говорить о «развитии вообще», а определить основные направления этого развития и его главную цель. Что мы вообще понимаем под развитием? Экономический рост? В денежном или натуральном выражении? Рост человеческого капитала? Сохранение общества в среднесрочной или длительной перспективе?

Вопреки астрологии, влияние звезд на земные стратегии практически можно не учитывать.

Рассмотрим другие взаимодействия. Каждый человек, будучи элементом социально-экономической системы, развитие которой планируется, подвержен влиянию земного притяжения. Ясно, что без этого притяжения все сообщество (вместе с воздухом) просто улетят в космос. То есть, это взаимодействие сильное и важное для существования всей системы. Но стоит ли нам уделять ему какое-то внимание в рамках нашей стратегии?

Нет, потому что вероятность заметного изменения земного притяжения в следующие сто лет близка к нулю. Это общий принцип: даже сильные взаимодействия не следует включать в рассмотрение, если а) их влияние нас устраивает б) риск того, что они сильно изменятся в срок действия стратегии, незначителен.

Если невозможно собрать всех специалистов, нужно стремиться, чтобы были эксперты из областей, хотя бы соприкасающихся с теми, по которым людей не удалось найти.

Каждый из них должен обозначить пункты, которые могут иметь решающее значение для реализации стратегии.

Три аспекта:

- системный анализ: пытаемся выделить объект, если возможно; но иногда нужно делать стратегию для плохо выделяемых объектов. Таких, как регион или «научно-технический прогресс». Регион имеет слишком много взаимодействий с соседними, практически, разрыв связей ведет к очень быстрой примитивизации.

(делаем мысленные эксперименты: представим, что вокруг региона создали непроницаемый барьер (см. сериал «Купол»). Что будет? Регион, скорее всего, не погибнет. Но лишится через несколько десятков лет почти всех машин (которых не производят в нем самом). Производство кое-каких можно наладить на месте, но качество и разнообразие будут намного ниже. Производство продуктов питания тоже можно организовать, но далеко не всех. Будет сильная примитивизация.

Существенная разница: если барьер непроницаем только для материальных вещей, но проницаем для информации, это совсем другая ситуация. Если информация не передается, локальное сообщество через несколько поколений откатится в развитии на много веков. Если информация проникает, деградация будет намного меньше.

Ссылки:

Бесков Александр. Блеск и нищета стратегического планирования: Реферат глав из книги Генри Минтцберга «Взлет и падение стратегического планирования». <http://planetahr.ru/publication/917>

Сергей Фадеев. Стратегическое планирование. Блеск и нищета. <http://www.executive.ru/knowledge/announcement/344253/?page=0>

В.Е. Павлов, Ю.Н. Слудников. Блеск и нищета «Стратегии 2025». <http://redcollegia.ru/33085.html>