

СБОРНИКИ ПРЕЗИДЕНТСКОЙ БИБЛИОТЕКИ

Серия «Электронное законодательство»

Выпуск 7

ПРАВО И ИНФОРМАЦИЯ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Сборник материалов
международной научно-практической конференции



Санкт-Петербург
Президентская библиотека
2018

УДК 340
ББК 67.401.114я43
ББК 67.404.31я43

Научный редактор:
Н. А. Шевелёва, д-р юрид. наук, профессор

Редакционная коллегия выпуска:
Н. В. Дунаева, д-р юрид. наук, *К. Н. Княгинин*, канд. юрид. наук,
В. Б. Наумов, канд. юрид. наук, *В. В. Архипов*, канд. юрид. наук

Рецензент:
В. В. Мамонов, д-р юрид. наук, профессор

Серия «Электронное законодательство» основана в 2011 г.

Электронные копии изданий серии «Электронное законодательство»
находятся в электронном фонде Президентской библиотеки
и доступны на портале www.prlib.ru.

Материалы сборников индексируются в РИНЦ
и размещаются на сайте Научной электронной библиотеки www.elibrary.ru

Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина (Санкт-Петербург)

Сборники Президентской библиотеки / Президент. б-ка им. Б. Н. Ельцина. – СПб. : Президентская библиотека, 2011 – .

Серия «Электронное законодательство». – 2011.

Вып. 7 : Право и информация: вопросы теории и практики : сб. матер. междунар. науч.-практ. конф. / науч. ред. Н. А. Шевелёва, д-р юрид. наук, проф. – 2018. – 271 с.

ISBN 978-5-9909734-1-1

Материалы сборника освещают актуальные вопросы совершенствования российского законодательства и юридической практики в сфере информационных правоотношений. Научные статьи и сообщения подготовлены по итогам VII Международной научно-практической конференции «Право и информация: вопросы теории и практики», проведенной Президентской библиотекой 14 апреля 2017 г. Издание также содержит проекты нормативных актов о робототехнике и искусственном интеллекте; хронологию событий, отражающих становление и развитие системы российских публичных центров правовой информации; рецензии на научные издания, обзор Международной научно-практической конференции по правовой информатизации, состоявшейся в мае 2018 г. в Минске.

Сборник адресован научному сообществу, юристам-практикам и всем, кто интересуется вопросами развития информационного права и информационного общества.

УДК 340
ББК 67.401.114я43
ББК 67.404.31я43

Правовая аналитика как информационный процесс

*В. Б. Исаков**

В статье рассматриваются понятие и признаки правовой аналитики, обосновывается ее значение в современных условиях. Автор вводит понятия аналитического цикла и аналитической надстройки. Рассматриваются этапы аналитического цикла как информационного процесса. Предложен ряд приемов и технологий, призванных оптимизировать информационную деятельность аналитиков.

Ключевые слова: аналитика, правовая аналитика, аналитический цикл, аналитическая надстройка, диагностика, сбор информации, праксиоризация, рефлексия.

Под аналитикой мы будем понимать систему интуитивных, логических, социологических, математических и иных методов и способов сбора, обработки, преобразования и представления информации в различных сферах деятельности (экономической, управленческой, правовой, оборонной и других), обеспечивающих в совокупности объективную оценку действительности и принятие на ее основе оптимальных решений¹. Зародившись в глубине веков в качестве одной из функций управления, аналитика в современных условиях все более очевидно выделяется в самостоятельное направление интеллектуальной деятельности. Будучи многоаспектным социальным явлением, аналитика может быть рассмотрена с различных сторон, в т. ч. и как организованный, разграниченный на определенные этапы информационный процесс.

Теория и практика аналитических исследований свидетельствуют о том, что они складываются не стихийно и произвольно, а включают в себя

* Исаков Виктор Борисович, доктор юридических наук, профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». visakov@hse.ru

¹ См.: Аналитический словарь / под ред. Ю. Н. Коптева. М., 2015. С. 17–18. (Библиотека аналитика).

несколько взаимосвязанных этапов, именуемых *аналитическим циклом*. В этом цикле, по нашему мнению, можно выделить следующие основные этапы (см. схему 1).



Схема 1. Этапы аналитического цикла

Коротко поясним содержание основных этапов аналитического цикла.

1. *Появление аналитической ситуации*. На первом этапе аналитическая ситуация (АС) «появляется» – возникает перед аналитиком в качестве некоторого взаимосвязанного комплекса социальных обстоятельств. У нее формируется круг участников (в зарубежной литературе их называют стейкхолдерами – «держателями ставок»). Обрисовывается *заказчик* аналитического исследования данной ситуации. Обстоятельства возникновения АС – дополнительный, но очень важный предмет анализа, имеющий значение на всем протяжении работы с ней.

2. *Диагностика аналитической ситуации*. На этой стадии происходит «распознавание» социальной и правовой сущности АС, ее предварительная оценка. Подчеркнем важный момент: диагностика – не одномоментный промежуточный эпизод, к ней приходится возвращаться и на последующих стадиях аналитического исследования, меняя и уточняя поставленные диагнозы. В некоторых случаях диагностику АС приходится расширять за счет углубленной диагностики личности участников АС, трудового коллектива, деловых взаимоотношений и психологической атмосферы, «вложенных», сопутствующих и «вышестоящих» по иерархии ситуаций и т. д. Соответствующие подходы разработаны в профильной литературе. К содержанию данной стадии аналитического цикла мы вернемся ниже, в следующей рубрике настоящей статьи.

3. *Целеполагание и самоопределение.* На данном этапе аналитик должен прояснить для себя цели участников АС и определить к ним свое отношение. Далеко не всегда эти цели лежат на поверхности. Иногда заказчик просто не понимает задач и возможностей аналитиков и пытается навязать им работу, которая не входит в их компетенцию. Бывают случаи, когда подлинные цели заказчика далеки от провозглашаемых им и не соответствуют положениям, закрепленным в договоре и техническом задании, вплоть до того, что аналитиков иногда пытаются втянуть в интриги, дрязги, аморальную, осуждаемую обществом или противоправную деятельность. По итогам этого этапа аналитик должен самоопределился – вступать в данную АС, начинать работать с ней и, соответственно, принимать на себя долю ответственности за нее или отказаться от какого-либо участия.

4. *Планирование и организация.* В случае положительного решения начинается этап практической подготовки аналитической работы. Необходимо получить бюджет для ее проведения, собрать коллектив под конкретные задачи, добиться выделения необходимых материально-технических ресурсов. Наконец, элементарно спланировать взаимодействие членов коллектива и установить контрольные сроки проведения работ. Данный этап аналитического цикла требует от аналитика не столько исследовательских, сколько деловых и организаторских способностей.

5. *Сбор информации.* Как правило, это первый этап собственно аналитической деятельности, когда определяется информационный профиль АС и организуется сбор информации, необходимой для решения поставленных задач. Более подробно о нем будет рассказано в одной из следующих рубрик статьи.

6. *Проблематизация.* На данном этапе происходит переход от задач к породившим их проблемам. Аналитик должен расширить поле зрения – «протянуть ниточку» от задач к проблемам; выявить проблемы, которые «просвечивают» за поставленными задачами; разглядеть почву, на которой «выросла» АС. В пределе, по максимуму, аналитик должен привлечь к исследованию АС весь массив накопленных человечеством знаний.

7. *Концептуализация.* Это одновременно и продолжение, и противоположность проблематизации. Поле проблем, выявленное на предыдущем этапе, надо «пересобрать» на новой концептуальной основе. Концептуализация – наиболее креативный этап аналитического процесса, требующий от аналитиков максимального напряжения умственных сил и настоящих творческих озарений. Опираясь на собранную информацию и ее глубокую проблематизацию, необходимо предложить оригинальные, творческие, прорывные, а иногда и «сумасшедшие» решения поставленных задач. Собственно, ради этого и затевался весь аналитический процесс. Наличие крупных, концеп-

туально значимых выводов и предложений – победа аналитиков, отсутствие таких выводов и предложений – их поражение.

8. *Праксиоризация.* Это – практический, реализационный этап аналитического исследования. Качественный аналитический продукт недостаточно породить, его необходимо преобразовать в форму, в которой он может быть воспринят практикой. Это может быть единичная креативная идея, пакет предложений, аналитическая записка, доклад, проект решения, законодательного акта, компьютерная витрина, деловая игра, система мониторинга, социальная технология и т. д. Глубоко заблуждаются аналитики, которые ориентируются в своей работе исключительно на ценителей, интеллектуалов, на удивление и восторг публики, на одобрение коллег по цеху. Аналитический результат должен быть представлен в такой форме, чтобы его могли взять и использовать непосредственные заказчики. Некоторые соображения о технологиях праксиоризации будут высказаны ниже, в рубрике «Проектирование».

9. *Рефлексия над результатами.* Решение любой задачи – это всегда опыт, всегда конкретный урок успеха или неудачи. Это – бесценный опыт, на котором мы учимся, растем, который не должен пропасть втуне. Как можно организовать коллективную рефлексию над итогами проведенной работы – будет показано далее в заключительной рубрике «Рефлексия».

Аналитическая деятельность характеризуется не только подразделением на этапы, но и определенной структурной организацией, можно сказать, своего рода «архитектурой». Совокупность институтов, методов, инструментов, технологий, сложившихся вокруг решения аналитической задачи или проблемы, мы будем называть *аналитической надстройкой*. Почему «надстройкой»? Да потому, прежде всего, что указанные институты, методы, инструменты, технологии «надстраиваются» над решаемой задачей или проблемой, образуют слой ее интеллектуального обеспечения.

Аналитические задачи и проблемы чрезвычайно многообразны, соответственно, не одинаковы и аналитические надстройки, складывающиеся над ними. Главный принцип построения любой аналитической надстройки заключается в том, что *масштаб аналитической надстройки должен быть сопоставим с масштабом решаемой проблемы*. Но на практике, к сожалению, мы постоянно сталкиваемся с отклонениями от этого принципа и в одну, и в другую сторону.

С одной стороны, крупномасштабные решения, определяющие развитие общества и государства, регионов и городов, затрагивающие жизнь миллионов людей, нередко принимаются крайне легковесно, без надлежащего экспертного анализа, изучения возможных альтернатив, прогнозирования последствий, без серьезного аналитического сопровождения. В качестве современных примеров на эту тему можно назвать преобразование милиции

в полицию, отмену (а затем возвращение) зимнего времени, передвижку (а затем возвращение) часовых поясов, введение (а затем отмену) пропорциональной избирательной системы и т. д. Примерами такого рода можно заполнить не одну книгу. Их общий корень – легковесность, субъективизм, неоправданная спешка, отсутствие серьезной научной и аналитической проработки проблем, верховенство политической конъюнктуры над наукой и здравым смыслом¹.

Другая сторона медали, которая на практике встречается реже, – переизбыток аналитики, который выражается в бесконечном изучении вопроса, проведении все новых и новых «повторных анализов», тормозящих принятие решения. Нередко это обусловлено стремлением затянуть решение вопроса, уйти от ответственности, переложить ее на другие плечи. Избыточная аналитика появляется также в случаях, когда руководитель, следуя моде, приобретает дорогие аналитические инструменты типа ситуационной комнаты или ситуационного центра, которые невозможно загрузить работой, эффективно включить в реальные контуры управления. В результате уникальные специалисты-аналитики, дорогая компьютерная и аудиовизуальная техника используются для сопровождения мелких текущих вопросов или подготовки речей руководящему составу.

В аналитической надстройке можно выделить ряд структурных единиц и подразделений, присутствие которых более или менее ожидаемо. В их числе: группа диагностики; группа планирования, управления и контроля; методологи, программисты, сборщики информации, обработчики информации, количественные аналитики, качественные аналитики, проблематизаторы, концептуализаторы, проектировщики, генераторы идей, критики, схематизаторы, оформители, выпускающие редакторы, «свежая голова» и т. д. Большая, развернутая аналитическая надстройка может служить моделью для формирования иных, меньших по объему и сложности аналитических надстроек.

Аналитический цикл и аналитическая надстройка во многом перекликаются, и это не случайно. Они представляют собой наиболее общие абстрактные «каркасы» аналитической деятельности, которые конкретизируются и модифицируются, порой существенно, в условиях конкретной аналитической работы.

Диагностика

Одним из начальных этапов аналитического цикла является аналитическая диагностика. Понятие «диагностика» (от *греч.* *diagnostikos* – способный распознавать) – является междисциплинарным. Оно широко используется

¹ См., например: *Абалкин Л. И.* Экономическая история СССР. М.: Инфра-М, 2007. 496 с.; *Дубенеций Я. Н.* Экономические ошибки и их последствия // Экономический портал. URL: <http://institutiones.com/politika/2939-ekonomicheskie-oshibki-i-ix-posledstviya.html> (дата обращения: 06.02.2018).

в различных областях человеческой деятельности: медицине, психологии, социологии, криминалистике, технике и других¹.

В сфере аналитики под диагностикой мы будем понимать аналитическую процедуру, состоящую в отнесении аналитической ситуации к определенному классу с целью ее идентификации, квалификации и распространения на нее методов, подходов и технологий, применимых для данного класса ситуаций.

В этом определении в свернутом виде содержится ряд положений, которые требуют пояснения.

1. Хотя диагностика всегда представляет собой первоначальное, предварительное знакомство с АС, ее не следует недооценивать, поскольку она содержит в сжатом, концентрированном виде все основные элементы аналитического исследования. Многие важные характеристики АС выявляются уже на стадии диагностики. Можно сказать, что диагностика – это аналитическое исследование «в миниатюре».

2. Для диагностики всегда необходим некоторый объем фактической информации. Если этой информации не хватает или она не точна, диагноз может оказаться ошибочным. В этих случаях может потребоваться дополнительный сбор уточняющей информации, позволяющей диагностировать данную ситуацию.

3. Диагностическая информация собирается не вслепую, не произвольно, а с ориентацией на некоторую стандартную программу диагностических действий (карту диагностики).

4. Собранная диагностическая информация подлежит аналитической обработке, поскольку диагноз, как правило, не лежит на поверхности, его требуется установить. Для этой цели используется пакет диагностических аналитических методов, относительно более простых по сравнению с основным аналитическим исследованием.

5. В отличие от «полноформатного» аналитического исследования диагностика должна осуществляться быстро, оперативно, занимать относительно небольшой промежуток времени.

6. Итогом диагностического исследования является краткая, компактная по объему диагностическая оценка – диагноз. Основной диагноз АС может сопровождаться выявлением дополнительных или осложняющих обстоятельств, например дефицитом материальных ресурсов или неблагоприятным психологическим фоном, на котором развивается АС, а также диагнозом параллельно существующих и «вышестоящих» проблем (дополнительные диагнозы).

¹ См., например: *Девятко И. Ф.* Диагностическая процедура в социологии. Очерк истории и теории. М., 1993. 175 с.; *Дубровин С. В.* Методологические аспекты криминалистической диагностики. М., 2002. 71 с.; *Кротков Е. А., Носова Т. В.* Диагностическое познание // Эпистемология & философия науки. 2006. Т. 10. № 4. С. 36–52.

7. Диагностика позволяет принять решение о дальнейших действиях аналитика, например о переходе к «полноформатному» аналитическому исследованию либо о прекращении по определенным основаниям работы над данной АС.

С логической стороны процедура диагностики заключается в отнесении диагностируемой ситуации к некоторому кластеру ситуаций, полученному в предшествующем опыте. Другими словами, диагностируя ситуацию, аналитик мысленно кладет ее в некую условную «ячейку», к которой привязан некий стандартный набор действий или запретов. Этими действиями могут быть дополнительный сбор информации; реализация мер предупреждения, пресечения, защиты; переход к более углубленному анализу информации; запрет «трогать» АС до особого указания и т. д. В этой связи становится понятным, почему люди с большим опытом работы, как правило, и лучшие диагносты: в их памяти содержится большее количество «ячеек», в которые можно поместить вновь возникшие ситуации.

В последние годы в различных сферах человеческой деятельности появились компьютерные системы (экспертные, консультационные, системы с искусственным интеллектом и др.), нацеленные на решение задач диагностики, причем качество этих систем неуклонно растет. Вряд ли следует ожидать, что подобные системы в ближайшем будущем смогут полностью заменить квалифицированного, всесторонне подготовленного специалиста, однако очевидно, что они уже сегодня способны предупредить совершение грубых, очевидных ошибок.

В целях поддержки специалистов, осуществляющих аналитическую диагностику, нами разработана «Примерная карта диагностики аналитической ситуации» (см. табл. 1), содержащая перечень базовых вопросов, которые необходимо задать в ходе процедуры диагностики.

Разумеется, предлагаемая карта дает лишь самый общий ориентир, который не охватывает и не может охватить всего разнообразия АС. В некоторых областях деятельности могут быть разработаны свои, специализированные диагностические карты. Так, например, для сферы науки может быть предложена «Примерная карта диагностики темы научного исследования» (см. табл. 2), рассчитанная на диагностику более узкого круга ситуаций, связанных с выбором темы научного исследования.

**Примерная карта диагностики
аналитической ситуации**

<p align="center">1. Чья это проблема?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Кто «автор» данной проблемы; – Прямые участники (стейкхолдеры); – Участники второго плана; – Скрытые или потенциальные участники 	<p align="center">2. Природа данной проблемы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Текущая, рабочая, чрезвычайная; – Закономерная или случайная; – Отраслевая или междисциплинарная; – К какой сфере деятельности в основной части принадлежит 	<p align="center">3. Состояние АС на текущий момент</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Острое;</i> – <i>Умеренно острое;</i> – <i>Актуальное;</i> – <i>Умеренно актуальное</i> – Требуется немедленного вмешательства; – Может быть решена в плановом порядке
<p>4. Чего хотят от аналитика? 5. Что требуется на самом деле?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Собрать информацию; – Помочь осмыслить проблему; – Разработать проекты или варианты решений; – Разработать пакет рабочих документов; – Помочь оценить результаты; – Непонятно, чего хотят; – Ждут чуда; – Иное 	<p align="center">6. Условия и препятствия</p> <ul style="list-style-type: none"> – Благоприятствующие факторы; – Наиболее значимые препятствия; – Наличие необходимых ресурсов, условий и предпосылок (в т. ч. времени и финансов); – Наличие общей и специальной компетенции исполнителей; – Кого надо дополнительно пригласить 	<p align="center">7. Прогноз динамики АС</p> <ul style="list-style-type: none"> – Прогноз благоприятный; – Прогноз умеренно благоприятный (или умеренно неблагоприятный); – Прогноз неблагоприятный; – Прогноз неопределенный; – Возможные последствия вашего неудачного вмешательства в данную АС

Примерная карта диагностики темы научного исследования

– Какова отраслевая принадлежность данной темы, отрасль знания, к которой она принадлежит?
– Какие смежные отрасли науки и практики затрагивает данная тема?
– Какие знания, умения, навыки предполагает научное исследование данной темы?
– Тип научного исследования: фундаментальное, отраслевое, прикладное, смешанное, иное
– Уровень научного исследования: философское, теоретико-историческое, технико-технологическое, смешанное, иное
– Степень новизны данной темы: вечная, известная, малоразработанная, новая, абсолютно новая, иная
– Степень научной и социальной актуальности данной темы: остроактуальная, требующая актуализации, полезная, перспективная, проходная, запасная, никому не нужная, иная
– Какую отдачу и в какие сроки может принести ваше исследование?
– Кто ваши предшественники в исследовании данной темы?
– Кто ваши возможные последователи и продолжатели?
– Существует ли совокупность внешних предпосылок для успешного выполнения вами данного научного исследования?
– Надо ли браться за данную тему или следует от нее отказаться?

В целом же в качестве общего принципа можно рекомендовать специалистам-аналитикам, работающим в определенной сфере, разрабатывать собственные диагностические карты по основным направлениям своей деятельности.

Сбор информации

Сбор информации – необходимая, а в некоторых случаях – решающая часть аналитического исследования.

Под сбором информации мы будем понимать организованный информационный процесс, состоящий в целенаправленном обнаружении и получении информации, необходимой для достижения целей и задач аналитического исследования.

Содержание, масштабы и объем сбора информации зависят от целей аналитического исследования. Это может быть и кратковременный сбор сведе-

ний, буквально «лежащих на поверхности», находящихся «под рукой», и крупномасштабный, продолжительный, затратный процесс, связанный с получением и изучением значительного количества труднодоступных источников. В некоторых случаях, например в разведывательной аналитике, сбор информации является основной целью аналитического исследования. В подобных случаях задача аналитика исчерпывается сбором информации, которая в систематизированной форме предоставляется адресату.

Проблема сбора информации обстоятельно представлена в научной и учебной литературе¹. В частности, в сфере социологии выделяют следующие основные *методы сбора* информации: наблюдение, опрос, анализ документов, эксперимент. Однако для аналитика проблема заключается не столько в том, чтобы применить известные методы, сколько в том, чтобы на их основе выработать систему сбора информации, которая в максимальной степени отвечала бы целям аналитического исследования.

В современных условиях аналитику достаточно часто приходится иметь дело с *потоками информации*, из которых он должен «выловить» необходимые сведения. В информационной аналитике существует теория информационного потока – система знаний о его зарождении, развитии и использовании, включающая, в частности, знания о структуре и динамике информационного потока, его рассеянности/концентрации в общем массиве информации, степени фрагментарности, центрах зарождения нового знания, времени жизни (полужизни) отдельной публикации, темпах воспроизводства знания, особенностях распределения потока во времени, по странам и континентам, по научным коллективам и т. д.² Как справедливо отмечает Г. Ф. Гордукалова, «аналитик в основу работы отбирает микропоток документов по теме – некоторое множество текстов/данных, максимально полно характеризующих объект в анализируемый период времени. Наличие внутренних закономерностей в развитии микропотока и ограничений в отображении объектов, возникающие информационные барьеры важно учитывать в процессе информационного моделирования объекта, уметь полно осуществлять поиск документов, отбирать для анализа источники информации по их ценностным

¹ См., например: *Сергеев А. Ю., Тотюнник В. М.* Тематико-ориентированный поиск в распределенных информационных системах: монография. М.: Изд-во МИНЦ, 2013. 158 с.; *Казенников А. О., Тюрин А. Г.* Информационный поиск [Электронный ресурс]: учеб. пособие. М.: МГТУ МИРЭА, 2013. 1 электрон. опт. диск (CD-R); *Брусникин Г. Н., Игнатова И. Г., Соколова Н. Ю.* Современные технологии поиска и доступа к мировым научным и образовательным информационным ресурсам: учеб. пособие. М: МИЭТ, 2011. 132 с.; *Маннинг К. Д., Рагхаван П., Шютце Х.* Введение в информационный поиск / пер. с англ. М.: Вильямс, 2011. 528 с.; *Титова В. Н., Мясников И. Ю.* Технология сбора информации [Электронный ресурс]: учеб. пособие. Томск: ТГУ, 2010. 1 электрон. опт. диск (CD-R); *Шокин Ю. И., Федотов А. М., Баракхин В. Б.* Проблемы поиска информации: монография. Новосибирск: Наука, 2010. 220 с.

² См.: *Гордукалова Г. Ф.* Анализ информации: методы, технологии, организация. СПб.: Профессия, 2009. С. 119.

свойствам»¹. И далее: «Задачи аналитика состоят в том, чтобы вычлениить документальный, а затем информационный шлейф объекта из мирового документального потока с учетом закономерностей его развития, упорядочить его в виде модели, раскрывающей представления об объекте в наилучшем для анализа виде»².

В аналитике сложились определенные методы и подходы, ориентированные на работу с потоками информации (см. схему 2).

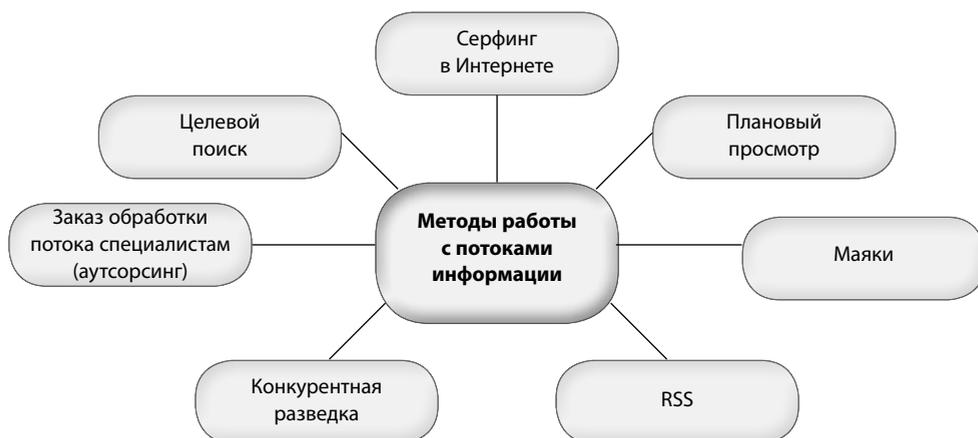


Схема 2. Методы работы с потоками информации

Одним из важных источников информации в последние годы стал *правовой мониторинг*. Под мониторингом нами понимается специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объекта, явления, процесса с целью его оценки, контроля или прогноза. Мониторинг как метод получения информации первоначально появился в естественных науках – геологии, экологии, метеорологии³. Однако в последние годы он пришел и в гуманитарные науки – социологию, экономику, юриспруденцию⁴.

¹ См.: Гордукалова Г. Ф. Анализ информации: методы, технологии, организация. СПб.: Профессия, 2009. С. 111.

² Там же. С. 118.

³ См.: Поришкова А. Н. Мониторинг земель. Пенза: ПГУАС, 2014. 135 с.; Хаустов А. П., Редина М. М. Экологический мониторинг: учеб. для академического бакалавриата. М.: ЮРАЙТ, 2014. 637 с.; Горшков С. П., Кофф Г. Л. Мониторинг // Горная энциклопедия / под ред. Е. А. Козловского. Т. 3. М.: Советская энциклопедия, 1987. С. 391–399.

⁴ См.: Попкова Е. Г., Акимова О. Е. Основы финансового мониторинга: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2014. 164 с.; Большая российская энциклопедия. Т. 21. М.: Большая рос. энциклопедия, 2013. С. 24–26; Новая российская энциклопедия: в 12 т. Т. 10. М.: Энциклопедия, 2013. С. 197–198; Рассолов М. М. Мониторинг правоприменения в Российской Федерации: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ, 2013. 239 с.; Арзамасов Ю. Г., Наконечный Я. Е. Мониторинг в правотворчестве: теория и методология. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2009. 191 с.

Так, например, в течение шести лет Советом Федерации ФС РФ готовились регулярные мониторинговые доклады, в которых оценивались выполнение планов законопроектных работ, состояние законодательства, динамика социально-правовых процессов в российском обществе¹.

Ценность мониторинга как источника информации в том, что он фиксирует не отдельные «точечные» показатели, а динамику социально-правовых процессов в течение некоторого промежутка времени. Такой подход позволяет более объективно оценить состояние «социального организма», понять эффективность или неэффективность принимаемых социально-правовых мер.

Для правовой аналитики характерен свой круг *источников информации*. Юристы чаще других обращаются к официальной информации – текстам законов и подзаконных актов, решениям органов государственной власти, актам правосудия. Для их хранения используются государственные и коммерческие базы данных правовой информации, а также соответствующие отделы официальных сайтов государственных органов.

Можно указать следующие основные источники информации для анализа законотворческой деятельности:

1. Официальный интернет-портал правовой информации.
2. Служебные базы данных Администрации Президента РФ, Правительства РФ, Министерства юстиции РФ и др.
3. База данных АСОЗД Государственной Думы.
4. Базы данных «Консультант Плюс», «Гарант», «Кодекс» (база «Законопроекты»).
5. Досье по законопроекту в комитетах Государственной Думы, Совета Федерации (после принятия закона передается в архив Государственной Думы, Совета Федерации; после окончания созыва передается в Государственный архив РФ).
6. Личные архивы депутатов, членов рабочих групп, согласительных и специальных комиссий, работников ведущих комитетов и комитетов-соисполнителей Государственной Думы и Совета Федерации.
7. Архивы полномочных представителей Президента РФ и Правительства РФ в Государственной Думе.
8. Архивы министерств и ведомств, причастных к разработке, экспертизе или принятию законопроекта.
9. Личные архивы статс-секретарей министерств и ведомств, причастных к прохождению законопроекта.

¹ URL: http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical_reports/ (дата обращения: 06.02.2018). К сожалению, в 2012 г. эта полезная работа была прекращена.

10. Публикации в средствах массовой информации, в т. ч. в печатных и электронных изданиях, интернет-изданиях.
11. Подготовленные экспертные заключения и аналитические записки по данному законопроекту.
12. Обсуждения на форумах и в блогах.
13. Стенограммы обсуждений (в т. ч. аудио- и видеозаписи обсуждений) законопроектов на пленарных заседаниях Государственной Думы и Совета Федерации.
14. Стенограммы, аудио- и видеозаписи, материалы пресс-конференций, парламентских слушаний.
15. Планы законопроектной деятельности Правительства РФ, палат Федерального Собрания, протоколы заседаний Совета Государственной Думы, Совета Федерации, протоколы пленарных заседаний, другие официальные документы, в которых отражается прохождение законопроекта.
16. Отзывы субъектов РФ, Заключение Общественной палаты и Трехсторонней комиссии.
17. Личные свидетельства участников законодательного процесса:
 - инициатора (инициаторов) законопроекта;
 - разработчика (разработчиков) законопроекта;
 - экспертов, членов рабочих групп;
 - руководителей Правовых управлений Администрации Президента РФ, Правительства РФ, палат Федерального Собрания РФ;
 - работников правовых управлений, непосредственно работавших с данным законопроектом;
 - депутатов Государственной Думы и членов Совета Федерации, представлявших данный законопроект на пленарном заседании;
 - юристов и лингвистов, осуществлявших правовую и лингвистическую экспертизы;
 - полномочных представителей Президента РФ и Правительства РФ в палатах Федерального Собрания;
 - статс-секретарей министерств и ведомств, причастных к прохождению законопроекта;
 - сотрудников Общественной палаты РФ и Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
 - лоббистов, заинтересованных в продвижении или в торможении данного законопроекта;
 - руководителей заинтересованных саморегулируемых организаций;
 - сотрудников аналитических подразделений, парламентских журналистов, освещавших прохождение данного законопроекта.

Законодательство, нормативно-правовая база – важная, но не единственная характеристика социально-правовой АС. Не меньшее значение имеет практика применения юридических норм судебными и административными органами. Для получения информации о правоприменительной практике используется свой круг источников:

1. Базы данных Верховного и Конституционного Суда РФ.
2. Официальные публикации органов правосудия.
3. Письма, обзоры судебной практики.
4. Постановления пленумов.
5. Архивные материалы верховных судов, государственных архивов РФ.
6. Базы данных «Консультант Плюс», «Гарант», «Кодекс» (базы судебной практики).
7. Публикации в средствах массовой информации, в т. ч. электронных, в Интернете.
8. Материалы обсуждения на форумах, в блогах.
9. Ранее подготовленные экспертные и научно-экспертные заключения.
10. Личные впечатления участников судебного процесса:
 - судьи (судей);
 - помощника судьи, готовившего материалы дела;
 - истца, ответчика, экспертов;
 - прокурора и адвоката;
 - журналистов, освещавших данный процесс.
11. Судебная и правоохранительная статистика.

В настоящее время общедоступным и популярным источником информации является Интернет, в котором размещены миллиарды документов, охватывающих все мыслимые темы. Существует мнение, что «в Интернете есть все». На наш взгляд, правильнее было бы сказать, что в Интернете есть многое. Поэтому профессиональный правовой аналитик должен знать наиболее важные источники информации в Интернете по направлениям своей деятельности и владеть эффективными технологиями поиска информации. Обсуждение эффективных приемов и средств поиска информации в Интернете – отдельный аспект темы, который выходит далеко за рамки задач настоящего словаря, поэтому заинтересованный читатель может обратиться к профильной литературе¹.

¹ См.: Бакулин О. А. Технологии эффективного поиска в Интернете. М.: МедиаМир, 2013. 45 с.; Горбачев А., Котлеев Д. Internet. Эффективный поиск для руководителей. М.: ДМК-Пресс, 2007. 56 с.; Кутюженко А. Профессиональный поиск в Интернете. СПб.: Питер, 2011. 252 с.; Рошин С. Современный самоучитель по поиску в Интернете. М.: ДМК-Пресс, 2013. 144 с.; Смит Д. В постели с Google. Передовые способы оптимизации поиска / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 204 с.; Шербаков А. Ю. Интернет-аналитика: поиск и оценка информации в web-ресурсах [Электронный ресурс]: практ. пособие. М., 2012. 1 электрон. опт. диск (CD-R).

От методов сбора информации следует отличать *методы ее первичной обработки и хранения*.

Многие десятилетия информация собиралась и хранилась в бумажной форме, а ее обработка сводилась к «ручной» переборке, определению ценности, позднее – индексированию, классификации, каталогизации, составлению архивных описей, таблиц, указателей, справочников, картотек.

В конце XX – начале XXI века методы работы с информацией существенно изменились. Информация либо изначально собирается в электронной форме, либо впоследствии переводится в электронный формат. Полученные материалы обрабатываются ручным или автоматическим способом и загружаются в базы данных – высокоорганизованные хранилища информации, допускающие ее поиск и дальнейшую обработку различными методами. Электронная форма хранения информации имеет массу преимуществ по сравнению с бумажной: существенно меньший физический объем носителей, простота доступа, скорость обработки и др. Но у нее есть и свои недостатки: быстрое старение электронных форматов и кодировок, необходимость использования компьютерной техники, опасность случайной физической утраты документов, высокие требования к информационной безопасности и др.

Сбор информации из различных источников порождает обычно значительные объемы «разношерстной» информации, которую требуется привести в состояние, пригодное для дальнейшего анализа. Данный этап работы с информацией иногда называют *первичным анализом информации*.

Среди методов *первичной технической обработки информации* можно выделить несколько наиболее популярных (см. схему 3).



Схема 3. Методы первичной (технической) обработки информации

Индексация – присвоение единицам информации учетных признаков (индексов), которые служат для последующей обработки, группировки, систематизации, хранения и поиска информации.

Реферирование информации заключается в том, что на каждую единицу собранной информации составляется реферат по определенной форме, отражающей цели и задачи будущего, более углубленного анализа. В результате реферат становится своеобразным «полномочным представителем» данного информационного объекта. Например, по законопроектам составляются рефераты, в которых указываются: инициатор законопроекта, коллектив разработчиков, источники финансирования данной разработки, содержание данного законопроекта, его особенности и отличия от других законопроектов на ту же тему, необходимость или отсутствие затрат из государственного бюджета, отношение к законопроекту Президента РФ, Правительства РФ, депутатского корпуса, уровень поддержки законопроекта профильным ведомством, стадию законодательного процесса, на которой находится данный законопроект, наличие или отсутствие реакции в СМИ и т. д. Наличие таких рефератов, безусловно, проясняет картину вокруг значимых общественно-политических законодательных инициатив, позволяет понять перспективы их одобрения парламентом.

Аннотирование информации – процедура обработки информации, аналогичная реферированию, но более краткая. Аннотация охватывает наиболее существенные для анализа признаки информационного объекта и редко выходит по объему за 0,5 страницы текста.

Заполнение учетных карт – на каждую единицу информации составляется учетная либо контрольная карта (бумажная либо электронная), которая помещается соответственно в бумажную либо в электронную картотеку. Учетным картам предшествовало *ведение регистрационных журналов* – формы учета, которая в настоящее время устарела и практически вышла из употребления.

Одной из современных комплексных форм предварительной обработки информации является *загрузка в базы данных*. В ходе данной операции производятся обработка и систематизация информации, очистка от «шумов» и «информационного мусора», приведение ее к стандартному виду. Накопленные базы данных представляют собой «информационный капитал» аналитика, который может быть востребован на протяжении всей его аналитической деятельности.

Предварительный анализ информации предполагает также *логическую обработку*, которая обычно предшествует ее обработке другими средствами. В числе основных методов логической обработки можно указать следующие (см. схему 4):



Схема 4. Методы логической обработки информации

Выявление устойчивых признаков – обработка объектов анализа с целью выявления у них устойчивых и значимых признаков. Применительно к федеральным законам такими признаками могут быть, например, дата подписания Президентом РФ, номер, дата и источник первого опубликования и др.

Группировка данных – выявление в массиве данных объектов, которые имеют сходные признаки. Например, выделение в массиве федеральных законов таких групп, как законы об изменениях и дополнениях, законы о ратификации. При этом группировки могут полностью исключать друг друга, а могут и частично пересекаться (например, нормы об изменениях и дополнениях иногда присутствуют в законах о ратификации).

Типологизация – процедура отнесения исследуемых объектов и их групп к определенной концептуальной модели (типу, архетипу, форме и т. п.). Примером типологизации в сфере права может быть отнесение правовых систем к определенной общественно-экономической формации, к определенной правовой семье и т. д.

Кластеризация – создание многомерных выборок для последующего статистического анализа. Кластерный анализ может включать в себя элементы типологизации и классификации.

Предметизация – аналитическая обработка информации, состоящая в ее отнесении к определенному предмету.

Классификация – форма логической обработки исследуемых объектов, состоящая в разделении их на классы по родо-видовым признакам, разработанным в науке.

Использование логических методов и средств предварительной обработки информации приводит в конечном итоге к тому, что собранная информация трансформируется, приобретает вид, удобный для дальнейшей аналитической обработки.

Средства сбора и обработки информации постоянно развиваются. В настоящее время эта сфера деятельности человека неплохо компьютеризирована. К числу наиболее популярных и востребованных на практике технологий сбора и обработки правовой информации можно отнести:

Электронные архивы и базы данных. На рынке предлагается широкий ассортимент специализированного программного обеспечения для ведения баз данных различного назначения. Стандартный пакет Microsoft Office содержит программу Microsoft Access – своего рода «домашний конструктор» баз данных. Разнообразные разработки предлагают известные российские производители баз данных – фирмы «1С», «Гарант», «Кодекс», «Консультант Плюс». Разумеется, приобретение базы данных и тем более – ее разработка на заказ, под конкретные цели, требуют определенных затрат, но они с лихвой окупаются экономией времени и усилий при ее дальнейшем использовании. Электронные базы обычно строятся таким образом, что позволяют организовать дальнейшую аналитическую работу с собранным материалом, например компьютерное моделирование, использование статистических пакетов и т. д.

Электронные записные книжки. Например, в число стандартных приложений Microsoft Office входит приложение OneNote – современное средство накопления информации, электронная версия бумажной записной книжки. В отличие от традиционного формата, принятого для документов в других приложениях, OneNote предоставляет страницы свободной формы, на которых можно собирать информацию из Интернета, разнообразных баз данных, печатать, писать от руки или рисовать. В отличие от заметок в бумажной записной книжке, в OneNote можно добавлять, перемещать и удалять все, что содержится на страницах и в их разделах. По мере надобности можно увеличивать размер свободного места там, где оно нужно, а также перетаскивать элементы заметок в документы или другие записные книжки.

Библиографические менеджеры. В аналитической работе достаточно часто приходится заниматься составлением библиографии и оформлением ссылок, в т. ч. по ГОСТу. Для помощи аналитикам в этой работе созданы программы и сервисы, которые называются библиографическими менеджерами (БМ). Они призваны освободить аналитиков от утомительной рутины оформления ссылок и списков литературы. Можно сказать, что БМ – ваш личный библиотекарь, книжная полка и ассистент по оформлению ссылок и списков литературы.

Современный БМ имеет обширный набор функций:

- хранит картотеку библиографических описаний источников;
- сохраняет библиографические описания всех видов источников: статей, книг, законов, сайтов, интервью, препринтов, диссертаций, видео и т. д.;

- группирует ссылки по темам, исследованиям и нужным критериям;
- сохраняет в один клик библиографические описания из всех баз электронных публикаций: JSTOR, Web of Science, Scopus и т. д.;
- сохраняет в один клик (максимум в два) библиографические описания из Google Scholar, Google Books, Ozon.ru;
- «вытаскивает» из PDF-текстов библиографические описания цитируемых источников;
- ищет источники по имени, теме, дате и другим критериям.

Наряду с этими основными функциями электронный БМ может выполнять несколько дополнительных:

- хранить полные тексты публикаций из разных источников;
- хранить комментарии к публикациям;
- помогать взаимодействовать с облачными хранилищами Dropbox и «Яндекс.Диск»;
- в коллективных библиотеках – хранить комментарии членов команды к текстам источников.

Существует порядка 30 БМ, которые различаются по функционалу, удобству для коллективной работы, платности или бесплатности лицензии; адаптированности под разные текстовые редакторы и операционные системы; доступности онлайн и офлайн¹.

На определенном этапе сбора и обработки информации возникает необходимость проанализировать информационную базу аналитического исследования, окинуть ее единым взглядом. Данная задача может быть решена с помощью составления *информационного профиля* (или информационной модели) аналитического исследования:

№ п/п	Задачи	Необходимая информация	Источники

В соответствии с рубриками информационного профиля в нем последовательно отражаются:

- *задачи аналитического исследования* – крупные, относительно самостоятельные структурные единицы, на которые раскладываются цели аналитического исследования;

¹ URL: <http://academics.hse.ru/bibliography> (дата обращения: 06.02.2018).

- *виды информации*, необходимой для решения указанных задач. Например, сведения о законодательстве, международно-правовых документах, судебной и арбитражной практике, статистика по конкретным вопросам, отечественный и зарубежный опыт и т. д.;
- *источники информации*, из которых предполагается получить необходимые сведения. Например, фонды библиотек, архивы, базы данных, газетные и журнальные публикации, статистические справочники, опросы, интервью и т. д.

Составление информационного профиля аналитического исследования – необходимый этап в осмыслении и организации работы по сбору информации. Для целей обучения и образования, а также для небольшого по объему аналитического исследования можно ограничиться составлением информационного профиля в указанной выше табличной форме. Однако для целей крупной аналитической работы этого инструмента будет недостаточно. В последнем случае необходимо разработать подробную программу сбора и обработки информации, в которой были бы учтены также человеческие, временные и финансовые ресурсы, необходимые для ее выполнения¹.

Праксиоризация

Под праксиоризацией нами понимается этап аналитического процесса, состоящий в переходе от анализа информации к реализации результатов аналитического исследования. Можно спорить, является ли праксиоризация в предложенном выше смысле этапом аналитического процесса или практики реализации выводов и предложений. Несомненно одно: без «мостика» к реальной практике аналитическая разработка обречена стать «братской могилой» даже самых перспективных аналитических идей.

Концептуализацию и праксиоризацию можно образно сравнить с топливом и мотором. Без заправки качественным топливом, т. е. без заливки в его баки концепций, идей, направлений, целей, мотор практики не будет эффективно работать. Но справедливо и обратное. Без мотора, т. е. без исполнительного механизма, вся мощь и взрывная сила идей и концепций окажутся нереализованными.

Праксиоризация аналитического исследования может происходить в разных формах:

- 1) разработка и принятие нормативного правового акта;
- 2) принятие на его основе управленческого решения;

¹ Такие возможности предоставляют современные электронные планировщики, например программа MS Project.

- 3) разработка пакетов организационных документов – рабочих проектов, приказов, инструкций, конкретизирующих и детализирующих принятое решение;
- 4) организация аналитического сопровождения и мониторинга нормативного правового акта или принятого решения;
- 5) разработка проектов и программ, направленных на комплексное решение проблем, составляющих предмет анализа;
- 6) разработка идеологии и политических программ партий и организаций, объясняющих и обосновывающих пути решения проблем;
- 7) использование аналитики для целей информирования, обучения, деловых игр, разработки социальных технологий, рекламы, пропаганды и др.

Основной и наиболее важной формой праксиоризации аналитических разработок является *проектирование* – создание на их основе тех или иных проектов. В литературе приводится значительное количество подходов к пониманию категории «проект» и, соответственно, огромное количество различных определений. Мы возьмем за основу перечень признаков проекта, данный в национальном стандарте Российской Федерации «Руководство по проектному менеджменту»¹.

Согласно данному стандарту, проект состоит из уникального набора процессов. Процессы состоят из координируемых и контролируемых работ с датами начала и окончания, которые выполняются для достижения целей проекта. Достижение целей проекта требует получения определенных результатов, отвечающих конкретным требованиям. При реализации проекта может действовать множество ограничений. Несмотря на возможное сходство проектов, каждый из них уникален. Проекты могут различаться: получаемыми результатами, составом влияющих заинтересованных лиц, используемыми ресурсами, существующими ограничениями, особенностями использования процессов проектного менеджмента для получения результатов. Каждый проект имеет определенные начало и окончание и, как правило, делится на фазы.

В литературе подробно описаны не только общие признаки проектов, но и этапы проектирования, жизненный цикл проекта, принципы и технологии управления проектами и многое другое². Основные элементы структуры проекта показаны нами на схеме 5.

¹ ГОСТ ИСО 21500–2014. Руководство по проектному менеджменту. М.: Стандартинформ, 2015. IV, 45 с.

² См., например: К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. Управление проектами: практическое руководство / пер. с англ. М.: Дело и сервис, 2003. 528 с.



Схема 5. Примерная структура проекта

Аналитик, обращающийся к приемам и технологиям проектирования, неизбежно столкнется с очевидным «проектоцентризмом», сложившимся в данной сфере. Авторы, пишущие по проблемам проектирования, рассматривают другие виды интеллектуальной деятельности как «ближайшие окрестности» проектирования. Между тем проектирование и аналитика, проектное и аналитическое мышление, с нашей точки зрения, – вполне самостоятельные разновидности интеллектуальной деятельности. Главная отличительная особенность аналитического мышления – решение интеллектуальных задач различного масштаба, поставленных перед аналитиком заказчиком. Аналитическое мышление объединяет признаки, характерные как для исследовательского мышления (творческий характер), так и для проектного мышления (нацеленность на конечный результат). Главная цель аналитики – интеллектуальное усиление лица, принимающего решения. По этой причине элементы аналитики могут присутствовать в проектировании, а проектирование, в свою очередь, можно рассматривать как одну из завершающих стадий аналитического цикла – стадию праксиоризации аналитических разработок.

Проектное мышление в сфере права имеет свои особенности. Предметом проектирования в юриспруденции выступают не здания, сооружения, машины и даже не социальные институты и отношения, а правовые нормы (законопроекты) и индивидуальные правовые акты (властные правовые

решения, договоры, сделки). Достаточно часто работу юриста рассматривают как «правовое обеспечение» политических, экономических, научно-технических, образовательных, культурных и иных проектов, т. е. юрист должен «вписаться» в социальный проект, обеспечить его юридическую поддержку за счет проектирования правовых форм. Для того чтобы успешно выполнить эту задачу, юрист должен понимать социальный (экономический, политический, образовательный, культурный, технический и т. д.) смысл реализуемого проекта и одновременно владеть технологией юридического проектирования, знать общие принципы проектного подхода, быть знакомым с методологией организации и реализации правовых проектов, т. е. ориентироваться и уметь работать одновременно в разных «слоях» аналитической ситуации (см. схему 6).

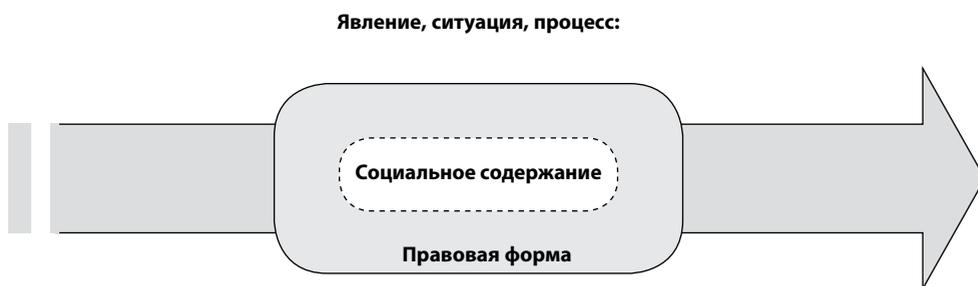


Схема 6. Два слоя анализа социального явления, ситуации, процесса

Настоящая статья, разумеется, не претендует на подробное рассмотрение и даже на беглый обзор средств и технологий проектирования – для этого потребовалась бы отдельная книга. Из всего многообразия средств проектирования мы покажем одну, но достаточно перспективную современную технологию – *составление дорожных карт*.

Дорожная карта является вариантом наглядного представления пошагового сценария развития какого-либо проекта – создания промышленного продукта, новой технологии, бизнеса, компании, отрасли, решения социальной, экономической или политической проблемы, например урегулирования международного конфликта и т. д.¹

Понятие «дорожная карта» вошло в широкий оборот после попытки урегулирования палестино-израильского конфликта в 2003 году, поскольку план его урегулирования получил название «Дорожная карта». В настоящее время терминология и технология дорожных карт нашли широкое применение

¹ См.: Кузык Ю. Что такое дорожная карта. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=20108#.WzYzwtIza70 (дата обращения: 06.02.2018).

в самых разных сферах: экономике, политике, дипломатии, научно-технической и социальной областях¹.

Процесс формирования дорожных карт называют *дорожным картированием*, а объект, эволюция которого представлена на карте, – объектом дорожного картирования. Можно указать несколько причин, которые побуждают науку и практику использовать инструмент дорожного картирования:

1. Создание дорожной карты основывается на выявлении возможно большего числа обстоятельств, условий и факторов, которые задействованы в развитии картируемого объекта.
2. Дорожные карты включают такую характеристику, как время.
3. Создание дорожных карт помогает определить и зарезервировать ресурсы, необходимые для осуществления проекта.
4. Дорожные карты являются связующим звеном между стратегией, данными о рынке и технологическими решениями. С помощью дорожных карт обнаруживаются ошибки и пробелы в планах, что позволяет избежать проблем в будущем.
5. Дорожная карта позволяет оценивать промежуточные результаты реализации проекта и корректировать направления движения.
6. Дорожная карта – замечательный презентационный инструмент, позволяющий доступно и выразительно раскрыть суть проекта и механизм его реализации.
7. Дорожная карта может быть серьезным аналитическим инструментом, если нарисовать на полях вокруг нее несколько сценариев, показывающим, как на практике идет процесс, какие сценарии реально задействованы и какие события спрогнозировать не удалось.
8. В компьютерном варианте дорожная карта является неплохим интерактивным инструментом, *графическим ситуационным центром*, позволяющим вносить изменения и уточнять сценарии развития объекта.

Дорожные карты можно строить двумя способами. Дорожные карты первого типа («дорога от») представляют собой совокупность планов и прогнозов, согласно которым может пойти дальнейшее развитие событий от некоторого исходного события (аварии, кризиса, катастрофы, банкротства и т. д.). Дорожные карты второго типа («дорога к») представляют собой систему «дорог и дорожек», ведущих к некоторой значимой цели («дорога к храму»). Карты второго типа активно используются как средство анализа, проектирования и организации совместных действий.

¹ См.: Байков Е. А. Внедрение инновационных технологий дорожного картирования в практику стратегического управления предприятием. URL: <http://institutions.com/innovations/2432-vnedrenie-innovacionnyx-technologiy-dorozhno-go-kartirovaniya.html> (дата обращения: 06.02.2018).

Дорожные карты пока не имеют устоявшегося графического языка и могут быть представлены в различных графических формах: ориентированного графа, сетевого графика, алгоритма, интеллектуальной карты, мульти-дерева и других.

Наиболее естественной основой для формирования дорожной карты является, на наш взгляд, *ориентированный граф* (см. схему 7).

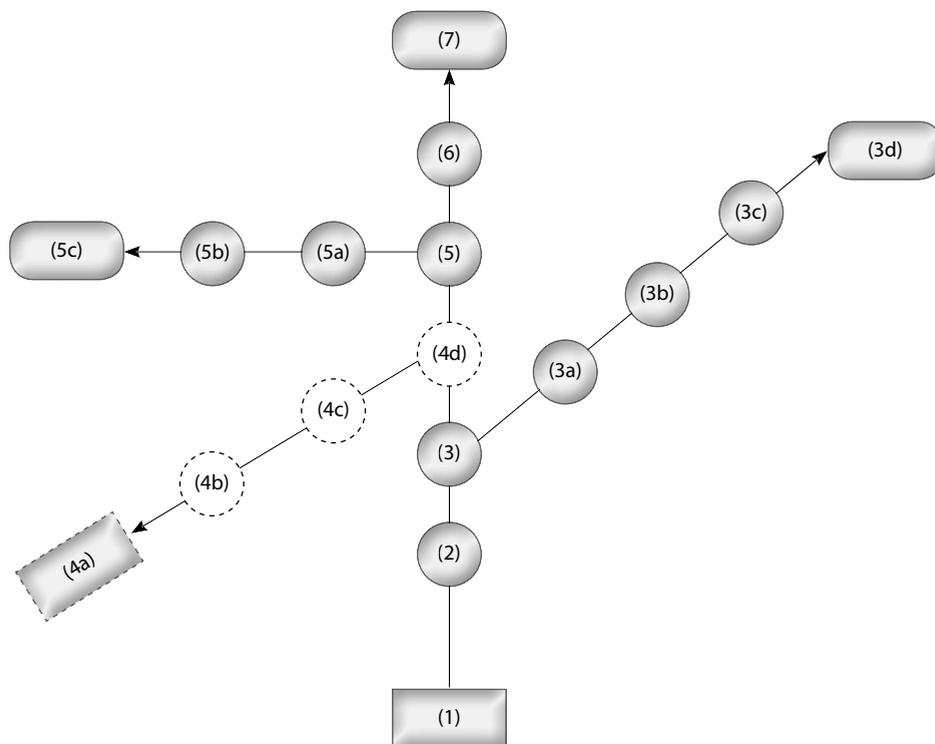


Схема 7. Внешний вид дорожной карты в форме ориентированного графа

На данной карте проект представлен в виде «дороги» – направленной к определенной цели цепочки действий, которая допускает «боковые ответвления», а также «боковые примыкания» новых цепочек, служит графическим средством планирования, организации и мониторинга реализации проектов.

Вершинами графа дорожной карты целесообразно делать события, а работы, ведущие к ним, показывать в виде линий или стрелок. Однако в каких-то конкретных случаях может оказаться полезной обратная схема: вершинами могут обозначаться необходимые работы, а линиями или стрелками – зависимость между ними. Для того чтобы обеспечить переход к плану предстоящих работ, он может быть прописан прямо на элементах графа либо размещаться рядом в форме таблицы. Участников «дорожного движения»

можно обозначать кружками или прямоугольниками, либо воспользоваться для этой цели значками, рисунками, символами или фотографиями, что значительно улучшает зрительное восприятие дорожной карты.

В некоторых случаях, с учетом содержания процесса и количества его участников, дорожная карта может быть многополосной. Схематизация типа «Многополосная дорожная карта» родилась в ходе практической аналитической работы и оказалась чрезвычайно полезной для анализа ситуаций, когда требуется сначала «расплести» сложный процесс на составляющие его компоненты, рассмотреть их по отдельности, а затем – собрать их воедино (см. схему 8).

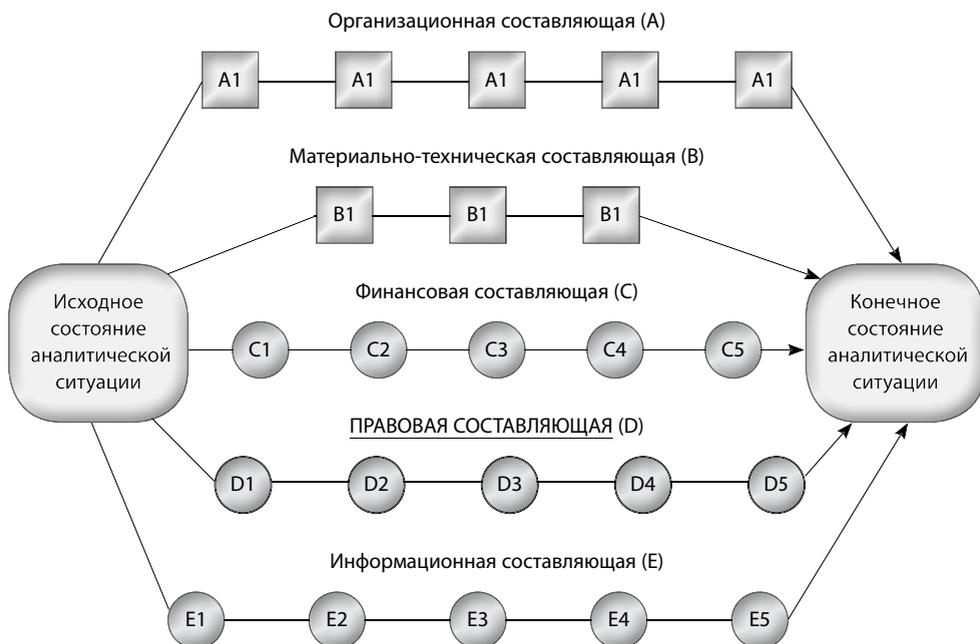


Схема 8. Внешний вид «многополосной» дорожной карты

Данная схема является смешанной: квадратиками на ней, как это принято в сетевых графиках, обозначены работы, кружками – события.

Многополосная дорожная карта реально отражает основные составные части (элементы, компоненты) проекта. При необходимости на ней могут быть показаны линии их пересечения, взаимодействия и конфликтов, однако это заметно усложняет схему и ухудшает ее читаемость.

Каждая из «полос» может быть изъята из схемы, развита, конкретизирована и детализирована в форме отдельной самостоятельной дорожной карты.

Учитывая специфику предмета дорожной карты, на нее может быть нанесена дополнительная информация, касающаяся общих условий деятельности

участников. Например, «зона безопасности», «зона обмена информацией», «зона координации действий», «зона совместных действий», «зона контроля исполнения» и т. д. Одновременно на дорожной карте могут отображаться затраты, инвестиции, риски, административные барьеры и другие обстоятельства, от которых зависит достижение или недостижение намеченных целей.

Дорожная карта является «мягким» инструментом прогнозирования и управления. Она не лишена недостатков, в частности требует углубленной экспертизы и длительного времени на разработку, предполагает постоянную актуализацию, что делает ее неприменимой или ограниченно применимой к стремительно развивающимся кризисным ситуациям. В целом же использование дорожных карт позволяет органам государственного управления и бизнесу строить информационно насыщенную и четко визуализированную картину развития социальных, экономических, правовых, научно-технических процессов и более уверенно ими управлять.

Рефлексия

Под рефлексией, по установившейся научной традиции, мы будем понимать способность мыслящего человека к критическому самоанализу¹. Изучение проблем рефлексии прослеживается в глубине истории науки, где данная тема представлена как одно из живых, полнокровных и развивающихся научных направлений².

Возрождение интереса и активной разработки проблем рефлексии в современных условиях связано с небольшой, но содержательной работой В. А. Лефевра «Конфликтующие структуры», вышедшей в 1967 году и оказавшей заметное влияние на отечественную и зарубежную мысль. В своей книге Лефевр писал: «Рефлексия в ее традиционном философско-психологическом понимании – это способ встать в позицию „наблюдателя“, „исследователя“ или „контролера“ по отношению к своему телу, своим действиям, своим мыслям. Мы расширим такое понимание рефлексии и будем считать, что рефлексия – это также способность встать в позицию исследователя по отношению к другому „персонажу“, его действиям и мыслям»³.

Несмотря на кризис науки, проблемы рефлексии продолжают разрабатываться в условиях современной России: собираются научные семинары по данной проблеме, поддерживается сайт, на котором освещаются текущие

¹ Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. М.: Гардарики, 2004. С. 729.

² Шедровицкий Г. П. Мышление. Понимание. Рефлексия / сост. и отв. ред. А. А. Пископель, В. Р. Рокитянский, Л. П. Шедровицкий. М.: Наследие ММК, 2005. С. 64–104.

³ Лефевр В. А. Конфликтующие структуры. 3-е изд. М.: Институт психологии РАН, 2000. С. 11.

научные мероприятия и размещена обширная библиотека литературы¹. Регулярно выходит международный научно-практический журнал «Рефлексивные процессы и управление» и т. д.

Рефлексия рассматривается в современной науке в т. ч. как один из необходимых элементов управления, обеспечивающих его эффективность². Учеными разработано понятие рефлексивного управления – управляющей деятельности, включающей в себя рефлексию в ее наиболее развитых и высокоорганизованных формах. В лаборатории рефлексивных процессов Института психологии РАН разработана теория «рефлексивно-активных сред», позволившая дать, в частности, обобщенную научную картину состояния и планов инновационного развития России³.

Рефлексии и рефлексивным процессам уделено немало внимание в методологической концепции Г. П. Щедровицкого, который утверждал: «Рефлексия – один из самых интересных, сложный и даже в какой-то степени мистический процесс в деятельности; одновременно рефлексия является важнейшим моментом в механизмах развития деятельности». И далее: «Во всех случаях, чтобы получить... описание уже произведенных деятельностей, рассматриваемый нами индивид... должен выйти из своей прежней позиции деятельности и перейти в новую позицию, внешнюю как по отношению к прежним, уже выполненным деятельностям, так и по отношению к будущей, проектируемой деятельности. Это и будет то, что мы называем рефлексивным выходом; новая позиция деятеля, характеризующая относительно прежней позиции, будет называться рефлексивной позицией, а знания, вырабатываемые в ней, будут рефлексивными знаниями, поскольку они берутся относительно знаний, выработанных в первой позиции»⁴.

В силу указанных обстоятельств рефлексии принадлежит заметная роль в аналитической деятельности. Согласно предложенной выше схеме аналитического цикла (см. схему 1), рефлексия является завершающей стадией аналитического процесса. Содержание рефлексии на данном этапе заключается в том, что участники аналитической деятельности:

- оценивают результаты аналитической деятельности, в т. ч. степень достижения поставленных ими целей;
- оценивают роль объективных и субъективных факторов в достижении или недостижении поставленных целей;
- определяют наиболее эффективные решения и действия, которые в максимальной степени оказали влияние на конечный результат;

¹ URL: <http://www.reflexion.ru/index.html> (дата обращения: 06.02.2018).

² См.: *Лепский В. Е.* Эволюция представлений об управлении (методологический и философский анализ). М.: Когито-Центр, 2015. 106 с.

³ *Его же.* Рефлексивно-активные среды инновационного развития. М.: Когито-Центр, 2010. 255 с.

⁴ *Щедровицкий Г. П.* Рефлексия и ее проблемы // Рефлексивные процессы и управление. 2001. Т. 1. № 1. С. 47, 51.

- выявляют допущенные ошибки и анализируют их причины;
- оценивают качество методологии, необходимость ее развития и совершенствования;
- определяют роль каждого участника в достижении или недостижении поставленных целей.

Предметом углубленной рефлексии могут быть и многие другие значимые аспекты проведенного аналитического исследования.

Подводя итоги завершившейся работы, рефлексия предваряет этап целеполагания, открывающего новый аналитический цикл.

Сказанное, разумеется, не означает, что рефлексия собрана полностью на последнем этапе аналитического цикла, а вся предшествующая аналитическая деятельность ее лишена. Речь в нашем случае идет об итоговой, заключительной рефлексии. Однако рефлексивные отношения могут и должны возникать на любых стадиях аналитического процесса, образуя своеобразные «рефлексивные микроциклы», порой существенно влияющие на продолжение и развитие основного, главного аналитического цикла.

Практика аналитической деятельности показывает, что рефлексия не является «встроенным» механизмом аналитического процесса, автоматически реализуемым его участниками. Рефлексивные процессы могут возникать стихийно, спонтанно, но могут и не возникать вообще, если участники не ощущают в них необходимости. Значительно эффективнее, на наш взгляд, если рефлексивная компонента осознанно встроена в аналитический процесс, ей отведены нужное место, нужное время и выбрана адекватная форма.

В практике правовой аналитики могут быть использованы следующие формы «плановой», организованной рефлексии.

Рефлексивная остановка. Суть данной формы рефлексии заключается в том, что на определенном этапе аналитического процесса будто бы внезапно, без подготовки (а на самом деле в тот момент, когда это назрело), руководителем объявляется «рефлексивная пятиминутка». Участникам коллективной деятельности предлагается подумать над вопросами: «На каком этапе работы мы находимся? Что получается, что не получается? Почему? Правильным ли путем мы идем и не следует ли нам сменить направление исследований? Адекватны ли используемые нами методы стоящим перед нами задачам? Что помогает и что мешает решению поставленных задач? Что лично я мог бы сделать, чтобы добиться максимального общего результата в нашей работе?»

Предметом рефлексии могут быть также любые актуальные проблемы, назревшие на промежуточном этапе аналитического исследования. Вопросы можно ставить в разной форме – конкретной либо достаточно общей, абстрактной («Давайте подумаем над...»). Итоги рефлексивных размышлений

могут стать предметом коллективной дискуссии, а могут быть просто приняты к сведению каждым участником «рефлексивной пятиминутки».

Своевременно проведенная «рефлексивная пятиминутка» позволяет критически оценить промежуточные результаты работы, достижения и недостатки участников, заранее увидеть и обойти тупики, к которым приближается коллективная работа, освежить отношения и разрядить назревающие межличностные противоречия, выполнить восстановительную «психотерапевтическую функцию» в уставшем, переутомленном работой коллективе.

Описанный выше рефлексивный прием был «подсмотрен» нами на играх Г. П. Щедровицкого, где игротехники время от времени объявляли в группах рефлексивные паузы и пытались вывести участников в рефлексивную плоскость, предлагая ответить на вопрос: «Давайте обсудим, что мы говорим и что делаем?». Тем самым они наглядно разграничивали для участников предметно-содержательный и организационно-деятельностный аспекты игры и учили одновременно продвигаться и в одной, и в другой плоскости.

Рефлексия по схеме. Многочисленные попытки организовать коллективную рефлексию приводят к выводу, что рефлексивные способности, к сожалению, даны не всем. Типичным является случай, когда участники рефлексивного обсуждения долго не могут понять, чего от них хотят, затем — уклоняются от откровенного разговора и конечном итоге — начинают говорить каждый о своем, не слушая и перебивая друг друга.

В подобных случаях целесообразно разделять рефлексию на несколько ступеней, «утапывая снежок» и рассеивая «интеллектуальный туман», из которого постепенно начинают проглядывать контуры осмысленных, согласованных выводов и оценок.

Однако есть и другой, более короткий путь. На определенном этапе коллективной рефлексии, когда ее участники устанут и убедятся в малопродуктивности спонтанной, неорганизованной рефлексии, ведущий предлагает перейти к рефлексии по схеме.

Схема рефлексии была выработана на основе опыта многочисленных рефлексивных обсуждений и содержит основные вопросы, на которые так или иначе необходимо ответить участникам рефлексии.

Первый, базовый блок вопросов: «Было ли необходимым участие в данной АС? Что в итоге получилось и благодаря чему? Что не получилось и в силу каких причин? Что из опыта работы над данной АС можно считать наиболее ценным? Привело ли наше вмешательство в итоге к позитивному результату?» и так далее.

Второй блок вопросов посвящен фигуре заказчика: «Откуда проистекал заказ? Были ли цели и задачи сформулированы правильно или их пришлось уточнять? Был ли заказчик откровенен или скрывал свои подлинные цели? Доволен ли заказчик сотрудничеством с нами?»

Третий блок – рефлексия каждого над самим собой, саморефлексия: «Воспринимал ли я как аналитик адекватно данную ситуацию? Можно ли считать данную ситуацию личной удачей или неудачей? Какие выводы личного плана следует сделать на будущее?»

Четвертый блок – рефлексия над другими участниками коллективной аналитической деятельности: «Как проявили себя другие участники аналитического проекта? Кто был в своей деятельности наиболее (наименее) успешен и за счет чего? Как мы проявили себя в качестве коллектива?»

Пятый блок – рефлексия над организацией коллективной мыследеятельности.

Шестой блок – рефлексия над методами работы, использованными в ходе аналитического исследования средствами мышления и деятельности.

Седьмой блок – рефлексия над построением онтологии (картины действительности) исследуемой аналитической ситуации.

Восьмой блок – рефлексия над проблематизацией аналитической ситуации: «Была ли она проведена правильно и дала ли ожидаемые результаты?».

Девятый блок – рефлексия над процессом концептуализации: «Кто и когда вбросил основные концептуальные идеи? В чем они состояли?»

Десятый блок – рефлексия над праксиоризацией, т. е. эффективностью перевода аналитики в практическую плоскость, в т. ч. разработки на ее основе проектов и решений.

Одиннадцатый блок – рефлексия над прогностической частью аналитического исследования: «Была ли она выполнена на должном уровне?»

Двенадцатый блок – рефлексия над финансово-экономическими результатами аналитического исследования.

Тринадцатый блок – рефлексия над рефлексией (включает в себя некоторые элементы рефлексии второго порядка).

Данный список вопросов слишком обширен для того, чтобы провести коллективную рефлексию за одно заседание, тем более что трудно предугадать, какой блок окажется наиболее значимым для участников и потребует наибольшего времени для обсуждения. В зависимости от особенностей проекта, текущей ситуации, целей и задач руководства карта-схема рефлексивных вопросов может быть либо расширена, либо, наоборот, сокращена.

Введение в коллективную рефлексию схемы рефлексивного обсуждения делает его более системным и организованным, но, с другой стороны, ограничивает участников, может оставить за рамками дискуссии некоторые вопросы, значимые для обсуждения. Однако нет худа без добра. Участники дискуссии получают образец «целеустремленной», хорошо организованной рефлексии, которую в дальнейшем смогут проводить уже самостоятельно.

Рефлексивная деловая игра. Еще один вариант итоговой рефлексии – проведение деловой игры, ориентированной на цели рефлексии.

В практике преподавания правовой аналитики нами используется деловая игра «Аналитическая лаборатория». На первом этапе ее участники выбирают себе «задание» – деловую ситуацию. Затем получают на карточке функциональное место в аналитической лаборатории: «руководитель лаборатории», «креативный директор», «финансовый директор», «плановик», «сборщик информации», «обработчик информации», «аналитик», «схематизатор», «визуализатор», «свежая голова», «литературный редактор» и т. д. В порядке самоорганизации участники игры должны объединиться в «отделы» и выбрать себе руководителя. В процессе индивидуально-коллективной деятельности в течение как минимум 10 занятий участники игры продвигаются по этапам аналитического цикла, работают над своим заданием и обсуждают результаты работы других участников.

Рефлексия – последний, заключительный этап этой игры. На итоговом занятии слушателям объявляется, что поступило заключение заказчика о выполненной лабораторией работе и оно – резко отрицательное. Задание провалено! Заказчик полагает, что аналитическая работа выполнена некачественно, в неполном объеме, с отступлениями от технического задания и на устаревшем методическом уровне, который не отвечает современным требованиям. В итоге он отказывается принимать и оплачивать выполненную работу.

Подобный результат, который обнаруживается на последнем занятии, когда участники уже настроились на позитивное завершение работы, первоначально ошеломляет их. Раздаются выкрики типа: «Дать взятку!», «Нанять киллера!». Но после некоторого периода растерянности и метаний участники игры втягиваются в серьезный рефлексивный анализ ситуации и выявление причин провала.

Рефлексия над возникшей ситуацией может быть организована по следующей схеме:

- обсуждение ситуации в микрогруппах (по отделам);
- обсуждение ситуации на совещании руководства лаборатории (с правом совещательного голоса в нем могут принять участие и другие работники);
- проведение общего собрания работников лаборатории, на котором руководитель делает доклад, суммирующий мнение коллектива о причинах возникновения данной ситуации и о мерах по выходу из кризиса.

Практика проведения данного этапа деловой игры показала, что он неизменно проходит на эмоциональном и интеллектуальном подъеме и остается в памяти участников не только как яркий эпизод учебной программы, но и как образец полезного социального опыта.

Источники

1. *Борисов В. Ю.* Методики извлечения информации по заданной проблеме в правовой сфере // *Право и информация: вопросы теории и практики: сб. материалов международной научно-практической конференции. Вып. 4. Сер. Электронное законодательство.* СПб.: Президентская библиотека, 2014. С. 106–109.
2. Дорожные карты нужны государству: интервью с заместителем директора НИИФП И. Кочержинским и генеральным советником директора А. Васенковым // *Российские нанотехнологии.* 2009. Т. 4. № 3–4. С. 27–29.
3. *Ефанова Н. Н.* Поиск правовой информации: стратегия и тактика. М.: Юрайт, 2013. 185 с.
4. *Ильин Г. Л.* Проектное обучение. М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 1998. 165 с.
5. *Исаков В. Б.* Правовая аналитика. М.: Норма, 2016. 240 с.
6. *Кротков Е. А.* Диагностическое познание. Белгород, 2006. 152 с.
7. *Лефевр В. А.* Конфликтующие структуры. 3-е изд. М.: Институт психологии РАН, 2000. 131 с.
8. Рефлексивный подход: от методологии к практике / под ред. В. Е. Лепского. М.: Когито-Центр, 2009. 447 с.
9. *Штомпф Г.* Проектное мышление – это не о размышлениях, а о действиях // *Проблемы управления в социальных системах.* 2012. Т. 4. № 6. С. 68–72.
10. *Щедровицкий Г. П.* Мышление. Понимание. Рефлексия / сост. и отв. ред. А. А. Пископель, В. Р. Рокитянский, Л. П. Щедровицкий. М.: Наследие ММК, 2005. 798 с.