

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

В. Б. Исаков

ПРАВОВАЯ АНАЛИТИКА

В ОПРЕДЕЛЕНИЯХ, КАРТАХ, СХЕМАХ

Альбом

(Электронное издание)



Москва, 2019

УДК 340
ББК 67.0
И85

Исаков В. Б. Правовая аналитика в определениях, картах, схемах: Альбом / В. Б. Исаков. [Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»]. – Москва, 2019. – 380 с. (Электронное издание)

Рецензенты:

Минникес И. А., доктор юридических наук, профессор

Семитко А. П., доктор юридических наук, профессор

Научный редактор:

доктор юридических наук, профессор А. А. Сафонов

Наука и образование на современном этапе предполагают широкое использование разнообразных средств отображения, закрепления, обработки и передачи информации. К числу таких средств принадлежат определения, карты и схемы. Определения (дефиниции) концентрированно выражают существо понятий, создают контекст для понимания, позволяют отделить главное от второстепенного. Схематизация позволяет увидеть масштаб и рамки проблемного поля, выделить в аналитической ситуации составляющие ее элементы, показать их взаимосвязь, дает толчок для построения концептуальных подходов. В настоящем альбоме показаны схемы, обеспечивающие реализацию аналитического цикла. Приведены примеры аналитических схематизаций различного назначения, а также наиболее значимые в концептуальном отношении общетеоретические правовые схемы.

В качестве учебного и справочного пособия альбом может быть использован студентами, магистрантами, аспирантами, преподавателями юридических вузов и факультетов, представителями других гуманитарных специальностей – всеми, кто использует аналитическую графику и работает с ней.

УДК 340
ББК 67.0
И85

В альбоме использованы иконки из коллекций бесплатной общедоступной графики:

<https://icons8.com>, <https://www.flaticon.com>, <https://ru.freepik.com>

Издание распространяется на основе Публичной лицензии Creative Commons с указанием авторства версии 4.0 Международная (за исключением раздела 18)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.ru>

Вступительная статья

Настоящий альбом продолжает серию публикаций автора по проблемам правовой аналитики. В нем собраны и систематизированы определения, символы (графемы) и схематизации, которые лежат в основе аналитической деятельности в сфере права.

Понятие аналитики и правовой аналитики. «Анализ», «аналитика» – относительно новые понятия в современной общественной науке. Хотя сам термин «аналитика» появился в глубокой древности¹, относительно содержания данного понятия нет единства мнений. Одни авторы, следуя за Аристотелем, связывают понятие аналитики с использованием исключительно формально-логических методов, другие – придают ему более широкий смысл, охватывающий самые различные методы и средства интеллектуальной деятельности.

«Аналитический словарь» под ред. Ю. Н. Коптева, вышедший в 2015 году, содержит более 40 определений аналитики, отражающих различные подходы к этому понятию в отечественной и зарубежной литературе².

Так, например, А. Н. Темченко понимает под аналитикой вид интеллектуальной деятельности в сфере государственного управления, предполагающий получение нового частного (конкретного, прикладного) знания на основе обработки данных и иных видов информации.

По мнению В. Г. Анисимова и Е. Г. Анисимова в основе аналитики лежит разложение процесса логического мышления на достаточно простые элементы (анализ) и формирование (синтез) из них сложных форм мышления.

Е. А. Дерябин называет аналитикой систему знаний, отражающих основы применения научных методов исследования (основанных на декомпозиции, анализе, синтезе) в процессе обработке информации.

С. В. Чварков, П. И. Антонович и Р. П. Баранов называют аналитикой вид целенаправленной деятельности должностных лиц органов управления, состоящий в подготовке исходных данных и предложений для принятия обоснованных решений.

По мнению С. С. Сулакшина, аналитика – это деятельность по реконструкции известной информации с помощью ее преобразования и т. д.³

В итоге обнаруживается высокая степень разнообразия и неопределенности в подходах к понятию и содержанию аналитики, аналитической деятельности и, соответственно, к аналитической компетенции специалиста.

В настоящем альбоме под аналитикой мы будем понимать *особый вид интеллектуальной деятельности, связанный с подготовкой и принятием решений*. К аналитикам обращаются тогда, когда сталкиваются с проблемой, трудностью, нуждаются в интеллектуальном содействии. Несколько упрощая, можно сказать, что аналитики – это люди, которые помогают другим людям

¹ Аналитиками (первой и второй) назывались сочинения Аристотеля, посвященные формальной логике и вошедшие в сборник его философских трудов «Органон».

² См.: Аналитический словарь / Под общ. ред. Ю. Н. Коптева. Серия «Библиотека аналитика». М., 2015. – С. 16-26.

³ См.: Указ. соч., с. 17.

понимать их проблемы и находить пути их решения. Соответственно, под *правовой аналитикой* будет пониматься деятельность по интеллектуальной поддержке принятия решений в области законодательства, правоприменения, правовой культуры, правового информирования, образования и воспитания.

Высказанное понимание аналитики нуждается в нескольких пояснениях.

Во-первых, изначально очевидно, что понятие аналитики многомерно. Давая свои определения аналитике, упомянутые выше авторы не всегда четко разграничивают разные стороны этого понятия. Под аналитикой может пониматься: (1) вид интеллектуальной деятельности; (2) социальный институт (организации аналитиков с их человеческим наполнением); (3) аналитическая функция (одна из функций управления, наряду с целеполаганием, постановкой задач, планированием и программированием, организацией исполнения, контролем и др.); (4) группа методов исследования, связанных с разделением объекта на части (аналитические методы). В настоящем альбоме мы будем говорить об аналитике как интеллектуальной деятельности, касаясь других подходов лишь в отдельных случаях, когда это необходимо.

Во-вторых, в аналитической деятельности присутствуют, как минимум, два субъекта: лицо, принимающее решение (мы будем называть его далее *заказчиком*), и аналитик, обеспечивающий интеллектуальную поддержку принятия решения. То есть аналитик, как правило, – не независимый исследователь, свободно исследующий социально-правовую ситуацию, а участник кооперативной деятельности по принятию решения. Внутри этой деятельности возможны не только взаимопонимание и сотрудничество, но и различные противоречия, недоразумения и конфликты, которые необходимо учитывать в аналитическом процессе. Разумеется, возможны ситуации, когда субъект, принимающий решение, и аналитик объединены в одном лице. Но это на самом деле не столько облегчает, сколько усложняет работу аналитика.

В-третьих, следует сознавать, что аналитика появилась не сразу в завершённом виде, наподобие Афины из головы Зевса. Она возникла в глубокой древности в виде мудрецов и советников при государе, визирей, тайных государственных советов (диванов) и т. п. Очевидно присутствие масштабной аналитики в дипломатии и разведке – наиболее интеллектуально насыщенных видах государственной деятельности. Важной вехой в развитии аналитики в военной сфере считается создание Х. Мольтке-старшим и А. Шлиффеном генерального штаба прусской армии. Германский генеральный штаб проявил себя как эффективная аналитическая, планирующая и управляющая структура, что оказало заметное влияние на военное строительство в других странах⁴.

Еще один важный рубеж в развитии аналитики был пройден в середине XX века, когда по итогам Второй мировой войны возникли глобальные производственные и оборонительные системы, сложность управления которыми превышала возможности индивидуального человеческого интеллекта. Ответом на это обстоятельство стало появление коллективных средств управления – аналитических и ситуационных центров, а также развитие кибернетики и электронно-вычислительной техники. Сегодня аналитика приближается к очередному историческому рубежу, когда ее значимым компонентом, а затем, может быть, и рабочей основой, станет *искусственный интеллект*.

Аналитика присутствует сегодня в качестве значимого компонента практически во все видах юридической деятельности. Все они – правотворчество, правоприменение, правовое воспитание, правозащита, аудит, медиация, консалтинг, и другие –

⁴ См.: *Перелегин С.* «Умные танки» в обороне и наступлении / Послесловие к книге П. Диксона «Фабрики мысли». М.: Мир, 2004. С. 492-493.

имеют четко выраженную аналитическую компоненту, значение которой непрерывно растет. Аналитическая компетенция юриста, на наш взгляд, заключается именно в том, что специалист-юрист должен четко видеть место и роль аналитического компонента в юридической деятельности, знать современные аналитические подходы и технологии и уметь использовать их в своей работе.

Для понимания существа аналитики ее необходимо отграничить от иного, наиболее близкого к ней вида деятельности, – науки, с которой аналитику часто смешивают. Действительно, наука и аналитика – родственные виды деятельности, которые многое объединяет: (1) это наиболее сложные виды интеллектуальной деятельности человека, один из высших результатов ее эволюционного развития; (2) наука и аналитика пользуются сходными методами – анализом, синтезом, моделированием, математическими, статистическими и др.; (3) ученые и аналитики близки по организации мышления, мировоззрению, этическим и жизненным принципам и т.д., в результате ученый может с успехом работать в сфере аналитики, а аналитик – перейти в сферу науки или совмещать в себе обе эти ипостаси; (4) научные и аналитические подходы могут смешиваться, переходить один в другой: в ходе научного исследования могут решаться аналитические задачи, в процессе аналитического исследования могут быть получены в том числе и оригинальные научные результаты; (5) наука и аналитика имеют близкую институциональную организацию: осуществляются в специализированных коллективах, профессиональных сообществах, распространяются в форме публикаций и т.д.

Вместе с тем, между наукой и аналитикой есть существенные отличия, которые не позволяют их полностью отождествить. Покажем их в форме сопоставительной таблицы (см. Таблицу 1):

Таблица 1. Различия между наукой и аналитикой

Критерий	Наука	Аналитика
Предмет и цель	Фундаментальная наука: познание закономерностей природы и общества. Прикладная наука: получение нового знания для решения типовых задач	Решение конкретных практических задач в сфере внутренней и внешней политики, обороны, государственного управления, бизнеса, образования, культуры
Способ организации	Организована, в основном, по предметному принципу (отраслевому, дисциплинарному)	Носит ярко выраженный междисциплинарный характер, использует предметные знания, методы и средства из различных отраслей деятельности

Тип «социального заказа»	Фундаментальная наука связана с «социальным заказом» косвенно и опосредованно. На «социальный заказ» активно работает идеология, которую не следует смешивать с наукой	Прямо и непосредственно связана с «социальным заказом» – подготовкой и реализацией экономических и социально-правовых решений: аналитическое исследование всегда имеет конкретного заказчика
Оформление результата	Научные публикации, статьи, монографии, доклады на конференциях	Аналитический отчет, который во многих случаях носит закрытый характер, адресован только заказчику
Право на неудачу	Ученый имеет право на неудачу. Ошибка, неудача – один из возможных и допустимых результатов научного поиска	Аналитик не имеет права на неудачу. Ошибка, неудача – это провал в аналитической работе

Два направления аналитики. В современных условиях в развитии аналитики (в том числе правовой аналитики) намечались два принципиально разных направления. Одно из них – *информационная аналитика*, содержанием которой является обработка информационных потоков, выявление в них актуальной информации и изготовление на ее основе различных информационных продуктов, востребованных на рынке: рефератов, дайджестов, обзоров, докладов и т.д. Второе направление – *аналитика проблем и решений*, которая концентрируется на анализе ситуации и выработке предложений по путям и методам решения проблем, поставленных заказчиком. «Зона ответственности» второго направления значительно шире: сбор и анализ информации представляет для него не конечную цель, а всего лишь один из этапов движения к цели.

Различия двух основных направлений развития аналитики можно показать в виде следующей таблицы (см. Таблицу 2).

Таблица 2. Различия между двумя направлениями аналитики

Критерий	Информационная аналитика	Аналитика проблем и решений
-----------------	---------------------------------	------------------------------------

Предмет и цель	Обработка информационного потока с целью поиска и выделения актуальной информации	Решение актуальной для заказчика экономической, политической, правовой или иной задачи или проблемы
Субъекты аналитики	Специалисты с информационно-библиографическим образованием, желательно, со специализацией в определенной предметной сфере	Специалисты с общегуманитарным (философы, социологи, историки), естественно-техническим (математическим, системотехническим, кибернетическим) или профильным отраслевым образованием. Желательна дополнительная специализация в области аналитики
Оформление результатов	Аннотация, реферат, дайджест, обзор, статья, доклад и т. д.	Анализ проблемы, причин ее возникновения и возможных путей решения
Особенности институциональной организации	Информационно-аналитические центры, центры обработки информации, общие и специализированные библиотеки	Государственные и негосударственные аналитические структуры, специализирующиеся на анализе и решении проблем определенного класса (группы, отделы, лаборатории, фирмы и др.)

Современная ситуация в аналитике. Принципиальной особенностью аналитики в советский период было ее преимущественное развитие в государственно-организованных институциональных формах. Это сковало развитие аналитики и затормозило ее формирование в сферах экономики, политики, социальной жизни, права, образования, культуры, физкультуры и спорта и др. В современных условиях аналитическая деятельность в этих сферах развивается, в основном, на негосударственной основе. Значительное влияние на формы и методы аналитической деятельности оказывает также происходящая во всем мире информационная революция, существенно расширившая спектр используемых в аналитике информационных технологий.

Специалисты и эксперты, работающие в области аналитики, достаточно критически оценивают уровень ее развития в России. Это влечет за собой колоссальные потери в экономике, политике, социальной жизни, позволяет нашим стратегическим

противникам наносить болезненные и безнаказанные удары по российскому обществу и государству. Совершенно очевидно, что современная внутренняя и внешняя политика, в том числе в сфере обороны и безопасности, все большей степени представляют собой борьбу интеллектов – естественных и искусственных. Последствия просчетов и ошибок в этой борьбе в силу динамизма глобальных процессов не приходится ждать годами – они наступают практически мгновенно.

Участники первой Всероссийской научно-практической конференции «Аналитика развития и безопасности страны: реалии и перспективы» в своей резолюции с чувством обеспокоенности отмечают:

«Современное состояние системы аналитического обеспечения государственного управления в России... не соответствует современным требованиям.

Сохраняются ведомственная разобщенность и отсутствие координации при выработке решений, исключая возможность получения достоверных оценок и прогнозов. Имеет место ангажированность аналитических и экспертных структур...

Не решается проблема развития когнитивных центров, задачей которых является формирование новых знаний и выработка на их основе прогнозов развития и безопасности общества и государства.

Фактически не ведется подготовка профессиональных аналитиков. Требуется более глубоких, системных и междисциплинарных подходов разработка теории и методологии аналитической деятельности... Неэффективно используется национальный аналитический потенциал.

В этих условиях возможности повышения качества информационно-аналитического обеспечения государственного управления исчерпаны, а повышение эффективности системы государственного управления не может быть обеспечено ни в ближайшую, ни в отдаленную перспективу»⁵.

Совершенно очевидно, что явно недостаточный уровень аналитической культуры в российском обществе и отсутствие современного аналитического обеспечения в ряде сфер государственного управления – представляют собой активно работающие предпосылки для формирования и обострения политических, экономических, правовых и иных проблем.

Схематизация в аналитике. Как и любая человеческая деятельность, правовая аналитика имеет свою структуру и организацию и может быть в определенном объеме формализована и схематизирована.

Понятия «схема» и «схематизация» ведут род от греческого *schema* – наружный вид, форма. В литературе под схемой понимается чертеж, на котором условными графическими обозначениями показаны составные части объекта, изделия, процесса, а также связи между ними. В более общем смысле под схемой понимается описание, изложение чего-либо в главных чертах.

В юридической практике и в преподавании юридических и других гуманитарных дисциплин используются различные формы схематизации, в том числе графы, карты, таблицы, структурно-логические схемы, графики и диаграммы, ленты времени и т.д.⁶ Наличие схем, графиков, диаграмм делает текстовую работу более понятной, выразительной, содержательной. В современных пакетах обработки статистических данных и прикладных компьютерных программах представлено огромное количество

⁵ Материалы Первой Всероссийской конференции «Аналитика развития и безопасности страны: реалии и перспективы» / [Общественная палата Российской Федерации]. М.: Агентство печати «Столица», 2014. – С. 17-19.

⁶ Подробнее см.: *Исаков В. Б.* Говорите языком схем: Краткий справочник. М.: Норма. 2016.

готовых графических форм, буквально на все случаи жизни. Однако далеко не просто выбрать среди них те, которые в максимальной степени соответствуют содержанию анализируемого материала и задачам его визуального оформления.

Этапы схематизации. Процесс схематизации состоит из нескольких этапов, среди которых можно выделить следующие:

1. Объект схематизации подвергается анализу, в нем выделяются структурные элементы, подлежащие отражению на схеме.
2. Выявляются отношения между этими частями, элементами, признаками.
3. Выбирается язык схематизации – система графем, условных знаков, образов, позволяющих адекватно отразить изучаемый объект.
4. Выбирается тип схематизации – ассоциативный, объектно-онтологический, организационно-технический, процедурно-процессуальный, методологический или иной (подробнее см. далее);
5. С помощью выбранного языка и типа схематизации создается схема объекта, явления, процесса – его *графическая модель*.

Функции схематизации. В философии, науке, аналитике, в практической деятельности язык схематизации выполняет несколько функций, которые можно подразделить на *общие* и *особенные*. Первая группа функций свойственна любому языку, вторая – является отличительной чертой графических языков, в том числе языка схем.

К первой группе функций следует отнести, по нашему мнению, следующие.

Онтологическую функцию – состоящую в том, что язык фиксирует некоторую реальность, описывает ее, дает ей имя. Слово «онтология», которое ведет род от латинского *ontologia* и нескольких греческих слов-предшественников, означает учение о бытии, представление о действительности «как она есть». Но на самом деле, пытаясь наблюдать действительность «как она есть», мы всегда рассматриваем ее через определенную систему понятий и представлений, теоретические или концептуальные «очки». Иногда эту функцию называют *номинативной*, указывая, что одна из задач языка – присвоение имен объектам реальности.

Когнитивную функцию – которая состоит в организации и поддержке процессов мышления. В литературе подчеркивается, что язык является основой мышления. Это справедливо как для естественных, так и для искусственных языков, к которым относится язык схем. Достоинство схем заключается в том, что они позволяют держать объект перед глазами, что в работе со сложными многоэлементными аналитическими ситуациями чрезвычайно важно. Схемы существенно расширяют возможности оперативной памяти человека и одновременно представляют собой инструмент мнемотехники – одно из средств «упаковки» информации в долгосрочную память.

Как и любой язык, схемы выполняют *коммуникативную функцию* – то есть являются средством общения, обмена информацией между людьми, а последние несколько десятилетий – еще и между людьми и машинами, а также между машинами. Практика образования свидетельствует, что использование схем значительно усиливает интенсивность обмена информацией и повышает его эффективность. В литературе описан эксперимент, поставленный еще в 70-х годах прошлого века в связи с обучением операторов радиотехнических комплексов. Одну группу операторов учили «традиционным» способом – путем проработки на занятиях текстовых инструкций. Другую – с использованием графических схем, отображавших алгоритмы действий

оператора. Применение графических схем сократило длительность обучения примерно наполовину, уменьшило время принятия решений оператором примерно на 30% и снизило количество ошибок примерно на 15% ⁷.

В качестве средства коммуникации графические языки обладают также тем существенным преимуществом, что они «не требуют перевода» – практически однозначно воспринимаются людьми, находящимися в различных языковых средах, при условии, разумеется, ментальной и культурной совместимости этих сред.

Одной из общих функций графического языка является *накопление и хранение* информации. Информация накапливается и хранится не только в словесных описаниях, но и в рисунках, чертежах, схемах. При этом время влияет на смысл графических изображений в значительно меньшей степени, чем на смысл слов естественного языка. Так, например, рисунки и схемы Леонардо да Винчи – немалая часть его творческого наследия, дошедшая до нас благодаря использованному им, понятному и в настоящее время языку схематизации и графики.

Наконец, графическому языку присуща функция *обобщения и абстрагирования*. Для графического языка – это одно из основных достоинств. Схема – это не фотография объекта. Задача схемы – не просто отразить объект, а вскрыть его сущность, найти в нем главное, основное, помочь отделить необходимое от случайного⁸.

Помимо отмеченных основных свойств языка, графический язык обладает некоторыми специфическими свойствами и признаками.

Во-первых, схематизация обнаруживает и *делает видимым невидимое*. Отношения, свойства, сущность явления – не лежат на поверхности, поскольку представляют собой результаты познавательной деятельности. Схематизация «вытаскивает» их из глубины и предъявляет для восприятия и исследования, хотя и в условном графическом отображении. То есть выступает в роли «волшебной палочки», позволяющей невидимое сделать видимым.

Во-вторых, схемы представляют собой простое и доступное каждому *средство моделирования*. Вы можете работать со схемой как с моделью, искать оптимальную структуру объекта, добавлять к ней новые элементы, отношения, связи, убирать из модели отдельные фрагменты – и видеть практические результаты своих действий.

В-третьих, схемы – замечательный инструмент визуализации, *средство наглядности*, которое широко используется в самых разных сферах деятельности – на производстве, в управлении, образовании, науке, рекламе, организации дорожного движения и т. д.

Виды схем. В зависимости от своего назначения и особенностей графического языка схемы можно подразделить на несколько классов:

Ассоциативные схемы – класс схем, представляющих собой свободную, неформальную сборку содержания, относящегося к некоторому объекту, проблеме или теме. Наиболее очевидный пример ассоциативных схем – так называемые интеллектуаль-

⁷ См.: Венда В. Ф. Предисловие к книге: У. Боумен. Графическое представление информации. М.: Мир. 1971. С. 6.

⁸ См.: Жуковский В. И., Пивоваров Д. С. Интеллектуальная визуализация сущности: Учеб. пособие / Красноярск. гос. ун-т. Красноярск. 1998; Итес Г. В. Логические схемы в философии: Приложение к диссертации «Гносеологические аспекты проблемы схематизации и наглядности философского анализа». Дисс... канд. филос. наук. Новосибирск. 1984.

ные карты (карты связей, карты мыслей, карты памяти, карты ассоциаций, ментальные карты, англ. *Mind Map*)⁹. Главное достоинство интеллектуальных карт – способность собирать в единое целое самые разнообразные явления, свойства, отношения, факты. Образно говоря, их можно назвать «фуршетом ассоциаций». Интеллектуальные карты выступают как эффективное средство для первичного, предварительного обзора, пробуждения фантазии и креативного мышления, построения версий и т. д. Однако отсутствие строго графического языка, «всеядность» интеллектуальных карт не позволяет использовать их для решения сложных аналитических задач.

Структурно-логические схемы – пожалуй, наиболее распространенный и широко используемый вид схематизации. Можно с уверенностью утверждать, что подавляющее большинство схем, которые сегодня рисуются на практике, – это схемы именно структурно-логического типа. Используя весьма скромные изобразительные средства (круги, прямоугольники, соединительные линии, а также, если это возможно, цвет) структурно-логические схемы позволяют достаточно значимые содержательные задачи: отобразить элементный состав явления, очертить базовые взаимоотношения между элементами (часть и целое, следование, подчиненность), а также показать этапы и стадии развивающегося процесса.

К числу широко используемых на практике схематизаций относятся также двухмерные *пространственные карты* и трехмерные *пространственные макеты*. Схемы этого типа представляют собой одно из наиболее древних средств визуального отображения информации. В археологических раскопках были найдены карты, вырубленные на камне, нарисованные на дереве, на полости раковин. Гренландские эскимосы вырезали карты из дерева в виде рельефных фигур. Гавайские мореходы рисовали карты островов на коже рептилий, учитывая при этом шарообразность Земли и т. д.¹⁰

В основе карты лежит отображение пространственных отношений между объектами: в самом общем виде карту можно определить как *пространственную модель действительности*. Функциональное назначение карт – отобразить поле некоторой предметной области, показать состав наполняющих его элементов, отграничить элементы один от другого, показать их пространственное взаиморасположение и взаимосвязь. При этом речь идет необязательно о физическом или географическом пространстве. Предметом карты может быть условное пространство науки, культуры, спектакля, кинофильма, иного художественного произведения и т. д. Что касается трехмерных пространственных схем-макетов, то они находят широкое применение в обучении (деловые игры), архитектуре (макеты), военном деле (тактические и стратегические игры), выставочном, музейном деле и т. д.

Объектно-онтологические схемы – класс схем, перед которыми стоит задача отобразить действительность «как она есть». Многочисленные примеры объектно-онтологических схем будут приведены ниже. Данный вид схем ориентирован на выявление взаимодействующих субъектов и объектов, их структуры и функций, динамики, прорисовку «окружающей среды» и фиксацию полученного знания. Объектно-онтологическая схема суммирует и подводит итог всему объективному знанию, полу-

⁹ См.: *Бьюзен Т.* Суперинтеллект / Минск: Попурри, 2005; *Бьюзен Т. и Б.* Супермышление / 5-изд. Минск: Попурри, 2008; *Бехтерев С.* Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт / М.: Альпина Паблишер, 2011; *Наст Д.* Эффект визуализации / М.: Эксмо, 2008; *Сиббет Д.* Визуализируй это! Как использовать графику, стикеры и интеллект-карты для командной работы / М.: Альпина Паблишер, 2013.

¹⁰ См.: *Картавцева Е.Н.* Картография: учеб. пособие / Томск: Изд-во Том. гос. арх.-строит. ун-та, 2010. – Гл.1.1.

ченному аналитиком о конкретной аналитической ситуации. Она представляет собой важный этап аналитической деятельности, иногда выступающий в роли промежуточного отчетного результата.

Организационно-деятельностные схемы – служат средством организации некоторой деятельности, например, управления отраслью, предприятием, научным или аналитическим исследованием и др. Примером организационно-деятельностной схемы может служить схема организации и функционирования образовательного учреждения. Она позволяет увидеть сложную организацию индивидуальных деятельностей внутри образовательного учреждения, их взаимосвязь и взаимозависимость, помогает сориентироваться, найти свое место в этой деятельностной системе. Организационно-деятельностные схемы являются полезным инструментом не только для целей оперативного управления, но и для разработки долгосрочных программ, проектов, планов.

Методологические схемы – на сегодняшний день, пожалуй, наиболее сложный вид схем. Помимо указанных выше элементов они отражают еще и средства, необходимые для решения той или иной проблемы, включая средства мышления, используют особый графический язык, опираются на подходы, разработанные в философской методологии. Схемы этого типа могут выполнять множество разнообразных функций. В настоящее время они используются, главным образом, для упорядочения и развития методологического знания.

Существуют и используются на практике и другие типы схематизаций, например, процессуальные, жизнедеятельностные, мировоззренческие схемы, научные картины и др. «Вставка в словесную коммуникацию схем – отмечает П. Мрдуляш, – позволяет отбросить многозначность, затрудняющую понимание. Когда рисуется схема, отсекается все лишнее из предметов разговора: многосмысленность слов, неоднозначность терминов. В схемах у говорящих нет намеков, нет возможности иной интерпретации текста или демонстрации других целей, кроме явно декларируемых... В правильно нарисованной схеме присутствуют только наиболее важные, сущностные элементы и связи между ними, которые, с одной стороны, полностью раскрывают содержание, с другой – не показывают второстепенных деталей. В этом смысле схема делает разговор «плоским», но более точным. Говоря образно (но не схематично), рисующий схему подобен скульптору, отсекающему все лишнее из глыбы слов разговора»¹¹.

Пределы схематизации. Выражения «схематизм» и «схематическое мышление» – иногда используют в негативном смысле, как признак упрощенного, огрубленного, догматического мышления, неспособного к отражению сложной и противоречивой действительности во всей ее полноте. К сожалению, советская социальная и политическая практика породила немало образцов уродливой, догматической схематизации: «отсутствие планирования и стихийность производства при капитализме»; «всеобщее планирование и отсутствие рыночной стихии при социализме»; «необходимость борьбы с частным предпринимательством»; «заведомо передовая роль рабочего класса»; «вечно колеблющаяся «прослойка» – интеллигенция»; «прогрессивная руководящая роль КПСС в советском обществе»; «отмирание государства и права по мере построения социализма и коммунизма»; «единый путь построения социализма для разных стран»; «необходимость непримиримой борьбы с «ревизионизмом»; каноническая схема «смены общественно-экономических формаций» и т.д. Жесткое, бескомпромиссное навязывание подобных догматических схем в науке, культуре, идеологии, образовании (кто их не разделяет – тот враг, отщепенец) – причи-

¹¹ Мрдуляш П. Операции со схемами // Методологический и игротехнический альманах «Кентавр», 2005. Вып. 36. С. 41.

нило колоссальный вред интеллектуальному развитию общества. Разумеется, никто не застрахован от рецидивов догматизма в настоящем и в будущем. В любом случае следует понимать, что схематизация – всего лишь один из инструментов познания. Как и всякий инструмент, схематизация имеет свои пределы эффективности, предполагает понимание границ, за которыми ее использование начинает приносить вред.

Соотношение схематизации и визуализации. В контексте настоящей статьи необходимо разграничить *схематизацию* и *визуализацию*. В современной литературе термин «визуализация» имеет множество различных значений. Так, визуализация в архитектуре – это наглядное представление архитектурной идеи, концепции, замысла. Визуализация в педагогике – это использование средств наглядности в преподавании. Визуализация в медицине – представление на рисунке, снимке или на экране дисплея внутренних органов пациента. Визуализация в психологии – внешнее выражение протекающих в сознании человека психических процессов. Визуализация в искусстве – система образных средств, используемых для выражения художественной идеи. Визуализация в оккультных науках – внешнее выражение надежд, мечтаний, подсознательных устремлений человека. Визуализация в аналитике – это представление аналитического содержания в наглядной, образной форме. Являясь вспомогательным по отношению к тексту средством раскрытия информации, визуализация позволяет выделить главные, системообразующие идеи, показать актуальность аналитической разработки, максимально полно донести информацию.

Осуществляя процесс схематизации, ученый, исследователь, педагог, студент сталкиваются с трудностями двоякого рода. Во-первых, необходимо выбрать графический язык или тип схематизации, посредством которых будет выражена аналитическая идея. Во-вторых, графическую идею надо *визуализировать* – придать ей яркую, понятную, современную художественную форму. Если схематизация ориентирована на моделирование объекта, на выявление его сущности, то визуализация – на представление, презентацию, демонстрацию, выразительный внешний показ.

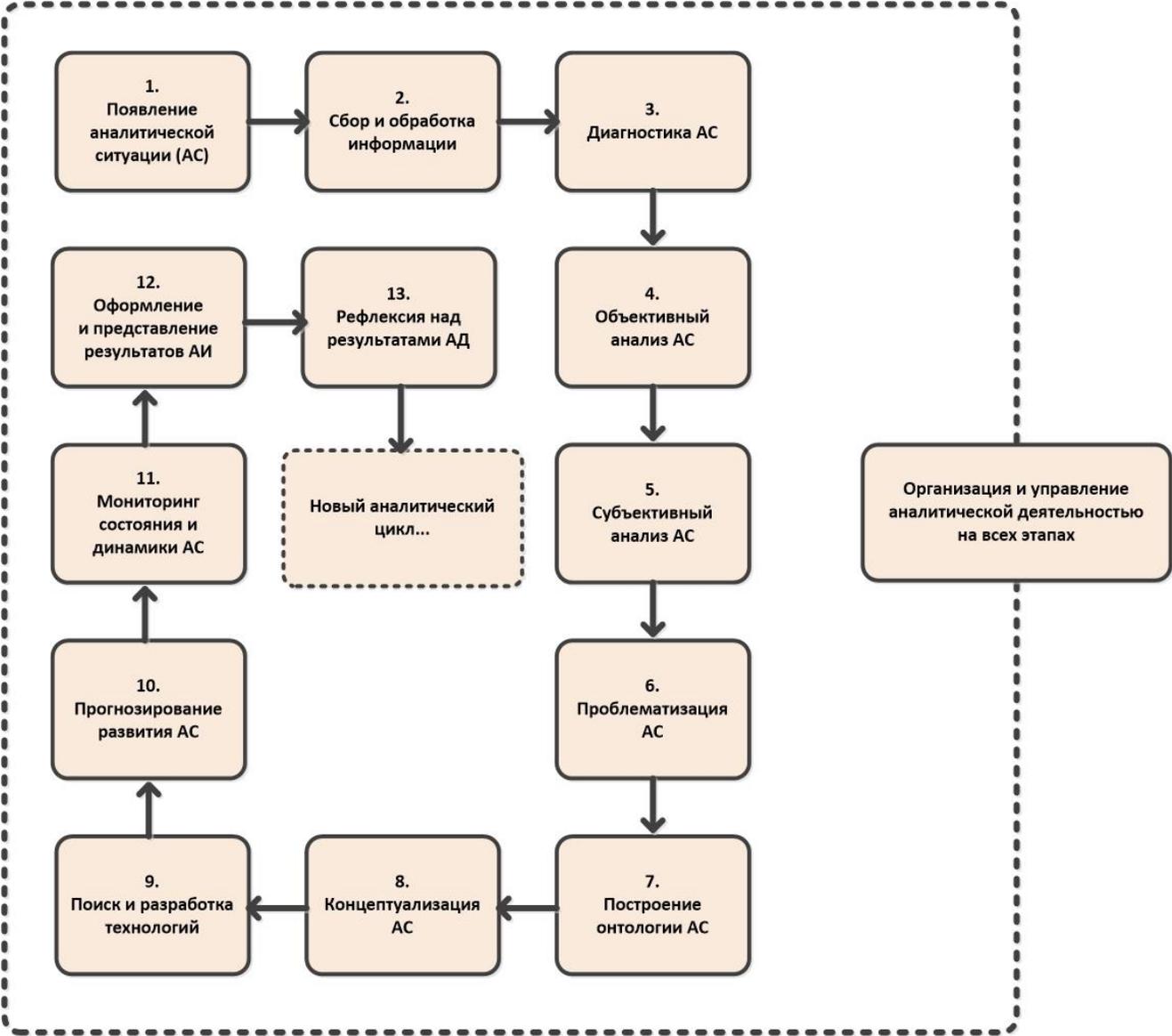
Визуализировать что-либо – далеко не простая творческая задача. Необходимо понимать содержание аналитической ситуации и уметь ее структурировать, выделять «узлы», подлежащие визуализации. Кроме того, нужно владеть языком, а еще лучше – несколькими языками визуализации. Выполнение этих задач разными людьми не всегда приводит к нужному результату. Поэтому каждый специалист должен в той или иной степени владеть базовыми средствами и приемами визуализации, уметь визуализировать свои идеи и разработки.

Визуализация – по-своему «коварная» стадия исследовательского и аналитического процесса. На этой стадии трудно скрыть бедность содержания, изъяны концепции, пробелы в логике, слабость фактологической базы и т. п. В процессе визуализации все эти недостатки «выплывают наружу» и становятся видимыми.

Визуализация – мощное средство продвижения результатов научной и аналитической работы в жизнь, в практику, но в ее использовании необходимо чувство меры. Хорошо известно, что живая образная речь привлекает внимание слушателей, улучшает понимание и запоминание. Та же самая речь, но с переизбытком образности, вычурная, цветистая – утомляет и раздражает. Необходима постоянная практика и критическая оценка достигнутых результатов, для того чтобы добиться оптимального соотношения схематического, текстуального и визуального, логического, рационального и эмоционального.

Аналитический процесс, его этапы. Практика аналитических исследований свидетельствуют о том, что они складываются не стихийно и произвольно, а включают в себя несколько взаимосвязанных этапов, именуемых *аналитическим циклом*. В этом цикле, по нашему мнению, можно выделить следующие основные этапы (см. Схему 00-01).

00-01. Этапы аналитического цикла



Коротко поясним содержание изображенных на схеме 00-01 этапов аналитического цикла.

1. *Появление аналитической ситуации.* На этом этапе аналитическая ситуация «появляется» – возникает в виде некоторого взаимосвязанного комплекса социальных обстоятельств. У нее формируется круг участников (в зарубежной литературе их называют стейкхолдерами – «держателями ставок»). Появляется и выходит вперед *заказчик* аналитического исследования. Поскольку аналитическая ситуация на данном этапе находится как бы «в тумане», она оформляется терминологически посредством осторожных оценивающих формулировок, имеющих предварительный характер. Обстоятельства возникновения аналитической ситуации имеют существенное значение на первых этапах ее анализа, но нельзя исключить, что к ним придется возвращаться позднее, например, в случае тупика в аналитическом исследовании.

2. *Сбор и обработка информации.* Информацию можно назвать «горючим» аналитической деятельности. Без определенного объема исходной информации аналитический процесс просто не может тронуться с места. В некоторых аналитических ситуациях (например, в военной и промышленной разведке) сбор информации имеет определяющее значение. В других ситуациях (например, при разработке философских гуманитарных проблем) он может играть вспомогательную роль.

Аналитик должен четко представлять себе структуру информационного поля, источники информации и механизм доступа к ним, и сформировать на этой основе реалистическую стратегию сбора информации, адекватную наличным ресурсам и поставленным задачам. Для того чтобы стать предметом аналитической деятельности собранная информация должна быть определенным образом обработана, подготовлена, при этом не всегда можно точно определить, где кончается техническая подготовка информации и где начинается ее анализ.

3. *Диагностика аналитической ситуации.* Диагностика представляет собой аналитическую процедуру, состоящую в отношении исследуемой аналитической ситуации к определенному классу или типу ситуаций, например, законотворческим, правоприменительным, правонарушающим, технико-технологическим, управленческим, бизнес-ситуациям и т. д. Точное понимание типа аналитической ситуации существенно облегчает работу, поскольку предопределяет и язык анализа, и методы аналитического исследования, и последующие рекомендации о путях разрешения данной ситуации. В некоторых случаях ключевые решения выявляются и обрисовываются уже на стадии диагностики аналитической ситуации.

Диагностика – не какой-то одномоментный эпизод анализа, нередко к ней приходится возвращаться на последующих стадиях аналитического исследования, меняя и уточняя поставленные диагнозы. Иногда диагностику аналитической ситуации приходится расширять за счет углубленной диагностики личности участников АС, диагностики трудового коллектива, диагностики деловых взаимоотношений и психологической атмосферы и т. п. Соответствующие подходы разработаны в профильной научной литературе.

4. *Объективный анализ аналитической ситуации.* Любая аналитическая ситуация, с объективной стороны, представляет собой «пересечение» в пространстве и времени комплекса разнородных обстоятельств (см. схемы в разделе 5). Необходимо понять, почему эти обстоятельства встретились. Например, если речь идет о преступлении, несчастном случае на производстве или катастрофе самолета, необходимо тщательно выяснить причины, условия и поводы данного явления, роль объективного и субъективного факторов и т. д. Без этого невозможно определить роли участников аналитической ситуации и дать им четкую правовую оценку. В некоторых случаях необходимость объективного анализа ситуации заставляет углубляться в ее историю и генезис, использовать моделирование, математические, статистические, социологические, экономические, сравнительно-правовые и иные методы объективного научного исследования.

5. *Субъективный анализ аналитической ситуации.* На данном этапе аналитического цикла необходимо прояснить для себя цели участников аналитической ситуации и определить к ним свое отношение. Далекое не всегда эти цели лежат на поверхности. Иногда заказчик не понимает задачи аналитического исследования и возможности аналитиков, и пытается навязать им работу, которая не входит в их компетенцию. Бывают случаи, когда подлинные цели заказчика далеки от им же провозглашенных, не соответствуют положениям, закрепленным в договоре и техническом задании, вплоть до того, что аналитиков пытаются втянуть в интриги, аморальную, осуждаемую обществом или противоправную деятельность. Поэтому необходимым элементом субъективного анализа ситуации является выявление содержащихся в ней рисков. По итогам данного этапа аналитик должен самоопределиться – вступать в данную аналитическую ситуацию и, соответственно, принимать на себя долю ответственности, или отказаться от какого-либо участия.

6. *Проблематизация аналитической ситуации.* Совокупность предшествующих шагов приводит к тому, что аналитическая ситуация постепенно прорисовывается, начинает «выходить из тумана». Выясняются причины и механизм ее возникновения. Определяется круг участников и положение в нем заказчика. Становится понятным текущее состояние аналитической ситуации и перспективы ее изменения. Выявляются значимые факторы и обстоятельства, которые «находились в тени», не были видны и не учитывались при первоначальном анализе. Аналитическая ситуация начинает восприниматься как часть «проблемного поля», включающего одноуровневые, вышестоящие и нижестоящие ситуации, которые не охватывались вниманием заказчика и не вошли в его формальный заказ, но могут неожиданно повлиять на аналитическую ситуацию и поменять в ней приоритеты. Выявляется совокупность проблемных контекстов, в которые так или иначе «вплетена» данная аналитическая ситуация.

7. *Построение онтологии аналитической ситуации.* Это чрезвычайно важный этап исследовательской работы аналитиков. Задача данного этапа – восстановить действительность аналитической ситуации «как она есть», понять ее содержание, пределы и рамки. Онтология сводит в единое целое результаты диагностики, объективного и субъективного анализа ситуации и ее проблематизации. Оставить для дальнейшего анализа необходимо только то, что необходимо для дальнейшей работы и отбросить все лишнее. Образно говоря, на этом этапе определяется «архитектура» и «дизайн» аналитической ситуации, выявляется реальный круг вопросов, с которыми далее предстоит работать аналитику. Именно на этой стадии может быть эффективно использована схематизация, которая позволяет собрать и охватить единым взглядом все значимые элементы аналитической ситуации. Построение онтологии обеспечивает углубленное понимание аналитической ситуации, поэтому на практике нередко представляется заказчику как самостоятельный результат аналитического исследования.

8. *Концептуализация аналитической ситуации.* Построение онтологии – важный сам по себе, но все же *промежуточный результат*. На следующем этапе, опираясь на выявленную онтологию, необходимо разработать концепцию – общую теоретическую модель разрешения аналитической ситуации, включая обоснованную систему средств и методов ее изменения в нужном направлении. Это, пожалуй, наиболее сложный и творческий этап аналитического исследования, кульминация всего аналитического процесса, требующая от аналитиков максимального напряжения интеллектуальных сил. С этой целью изучаются существующие прецеденты, отечественный и зарубежный опыт, создаются прогностические модели, проводятся экспертные сессии и деловые игры и т. д. Итогом концептуальной методологической работы является определение «проходов» и «коридоров», по которым может двигаться разрешение аналитической ситуации и системы средств и методов воздействия на нее. Итоги концептуальной работы могут быть представлены в виде концептуальной идеи (концепта), комплекса идей (концептосхемы), а

также в форме продвинутых методологических продуктов – концепции, микротеоии, теории. И вновь на этом этапе эффективным помощником аналитика на этом этапе может стать схематизация (см. в разделе 10)).

9. Поиск и разработка технологий. Комплекс концептуальных идей, рожденных аналитиками, далеко не всегда может быть напрямую транслирован в практику. Во многих случаях эти идеи необходимо расшифровать, конкретизировать, оснастить методами, средствами, инструментами реализации – другими словами, перевести в форму, пригодную для воплощения в практику, праксиоризировать. Для этого аналитику необходимо обратиться к новым пластам информации – технологическим знаниям и практическому опыту. Аналитический результат на данном этапе должен быть представлен в форме программы, проекта, плана, технологической карты, алгоритма и т. д., – которая позволяют заказчику использовать его для практического решения поставленной задачи.

10. Прогнозирование развития аналитической ситуации. Аналитическая деятельность тесно связана с прогнозированием, т. е. предвидением возможных состояний объекта анализа, тенденций его развития, проблем, опасностей, рисков и т. д. Хотя элементы прогнозирования присутствуют в том или ином виде на всех этапах аналитического процесса, они особенно важны на стадии разработки технологии, так как невозможно выбрать верные средства и методы воздействия на аналитическую ситуацию, не предвидя последствий этого выбора.

11. Мониторинг текущего состояния и динамики аналитической ситуации. Формальное завершение исследовательской работы над аналитической ситуацией не означает, что ее можно бросить без наблюдения. Во многих случаях в техническое задание закладывается наблюдение за состоянием аналитической ситуации и оперативное реагирование на неблагоприятные последствия, если они начинают проявляться. Для этой цели необходимо разработать систему индикаторов, которые позволяли бы оценивать состояние аналитической ситуации и оперативно реагировать на неблагоприятные тенденции в ее развитии.

12. Оформление и представление результатов аналитической деятельности. Необходимой частью любой работы является представление ее результатов – и аналитика в этом не исключение. Аналитическое исследование необходимо не только добросовестно, глубоко и содержательно выполнить, но и ярко и убедительно презентовать – довести до сведения заказчика, а в ряде случаев – и широкой общественности.

13. Рефлексия над результатами аналитической деятельности. Решение любой аналитической задачи – это всегда конкретный урок успеха или неудачи. Это бесценный опыт, на котором люди учатся и растут, и он не должен пропасть. Поэтому рефлексия над ходом и результатами работы должна быть непременно «встроенным» элементом работы аналитиков.

14. Планирования и организации аналитической деятельности. Процесс аналитического исследования, как и любая целенаправленная деятельность, должен быть надлежащим образом организован на всех его этапах. Необходимо получить бюджет для ее проведения, собрать коллектив под конкретные задачи, добиться выделения помещений и необходимых материально-технических ресурсов. Наконец, установить контрольные сроки проведения работ и элементарно спланировать взаимодействие членов коллектива. Организационный аспект аналитического цикла требует от аналитиков не столько исследовательских, сколько деловых и организаторских способностей.

Логика изложения материала. Выбранная автором логика изложения, в основном, привязана к этапам аналитического цикла, раскрывает их его содержание, подсказывает аналитику рабочие инструменты, которые могут быть использованы на различных стадиях аналитического цикла. При этом карты и схемы, разработанные автором, дополнены полезными схемами из Интернета и аналитическими разработками студентов – слушателей курса «Правовая аналитика»

Альбом концентрирует значительный объем графической информации и не рассчитан на быстрое и легкое чтение. Каждая из схем, переведенная в текстовый вид, могла бы составить небольшой рассказ. Читатель так или иначе должен расшифровать содержание каждой схемы, понять смысл, который в нее заложен. Рекомендуется следующая технология работы: сначала пролистать альбом, ознакомиться с ним в целом, отметить для себя интуитивно понятные схемы, затем – возвращаться к разделам альбома по мере надобности, на стадиях проблематизации, онтологизации, концептуализации, технологизации аналитической ситуации. При необходимости более детального изучения – обращаться к дополнительной литературе, указанной в конце вступительной статьи и на страницах альбома.

Аналитическая схематизация многовариантна, поэтому графические решения, предлагаемые в альбоме, не являются догмой. Большинство схем являются примерными, условными, вариантными. Именно по этой причине – для того, чтобы избежать навязчивого повторения – слова «примерный», «условный» и т. п. вынесены «за скобки», однако читатель может мысленно добавлять их к наименованиям карт и схем.

Схематизация и визуализация постоянно развиваются, рождая новые формы, новые графические языки, новые сферы своего применения. Графический язык, ориентированный на цели правовой аналитики, молод – по существу, делает первые шаги. Поэтому каждый, кто хотел бы работать и думать на этом языке, может внести в него свой заметный вклад.

Автор будет признателен за замечания, которые можно направить по адресу visakov@hse.ru

Условные обозначения и сокращения:

АС – аналитическая ситуация
АИ – аналитическое исследование
АД – аналитическая деятельность
АР – аналитическая работа
АЦ – аналитический цикл
АН – аналитическая надстройка
ПА – правовая аналитика

Литература:

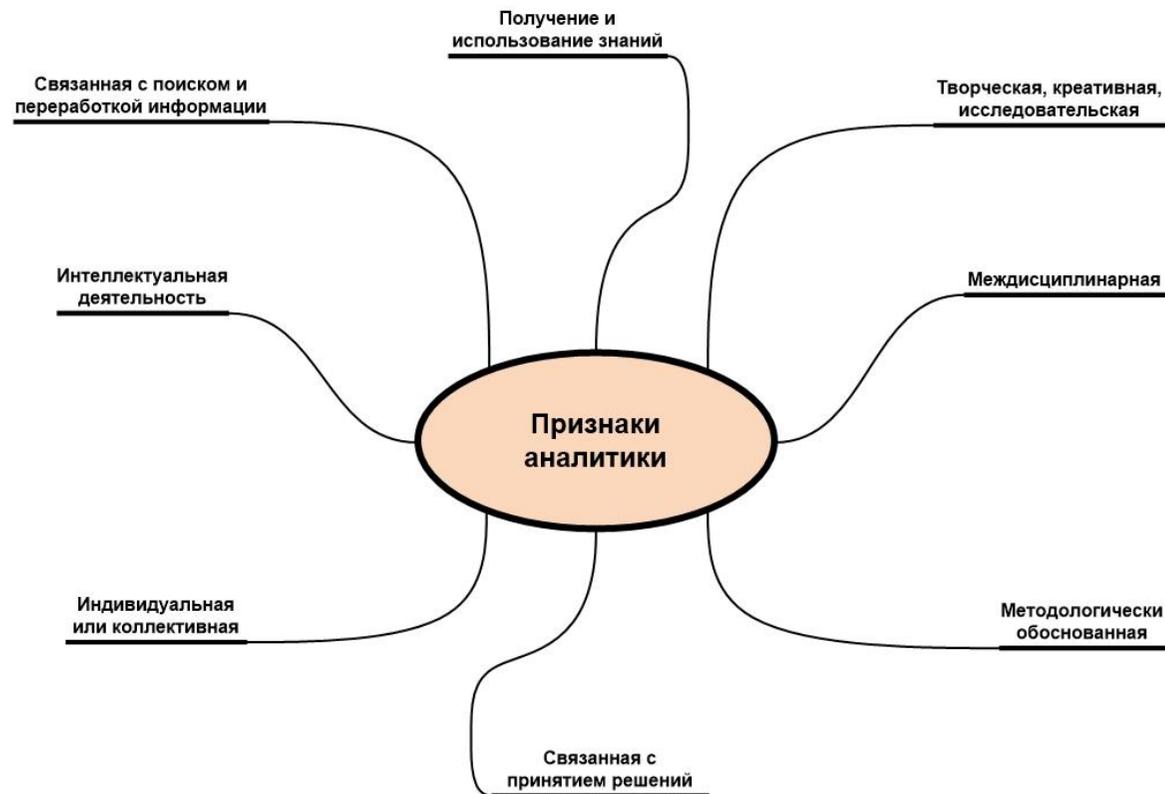
- Боумен У.* Графическое представление информации / Пер. с англ. М.: Мир. 1971.
- Громыко Ю. В.* Метапредмет «Знак». Схематизация и построение знаков. Понимание символов: Учеб. пособие / М.: Пушк. Дом; Моск. учебник, 2001.
- Иванцовская В. Г., Буров В. Г.* Графическое моделирование процессов и явлений: Учеб. пособие / Новосибирск: Изд-во НГТУ. 1997.
- Исаков В. Б.* Говорите языком схем: Краткий справочник / М.: Норма-ИНФРА М, 2018.
- Исаков В. Б.* Словарь правовой аналитической графики: Учебное пособие / М.: Норма-ИНФРА М, 2019.
- Морозов Ф. М.* Схемы как средство описания деятельности (эпистемологический анализ) // Ин-т философии РАН. М., 2005.
- Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии Организации, Руководства и Управления: Хрестоматия по работам Г. П. Щедровицкого // Сост. А. П. Зинченко. М.: Дело, 2004.
- Яу, Нейтан.* Искусство визуализации в бизнесе. Как представить сложную информацию простыми образами / Пер. с англ. М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фарбер», 2013.

01. Понятие и значение аналитики и правовой аналитики

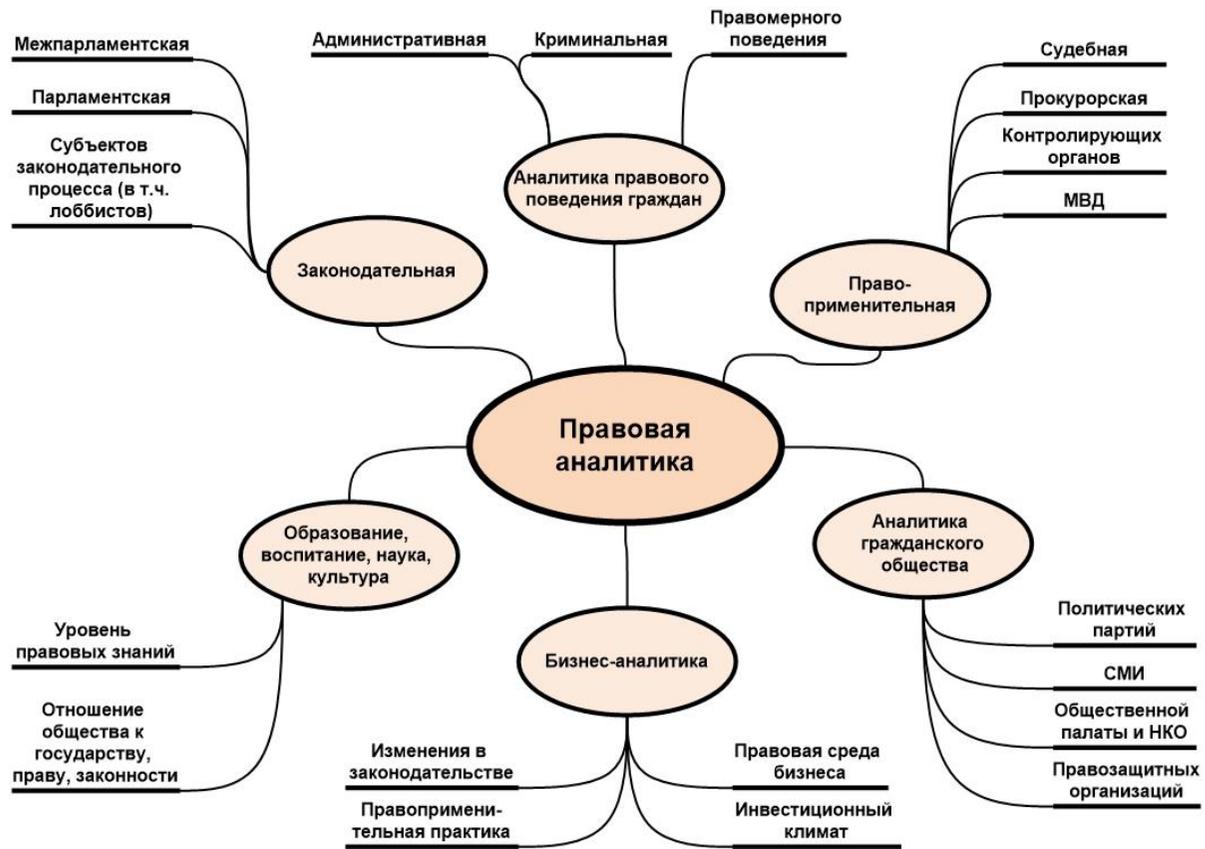
Аналитика (аналитическая деятельность) (от греч. analysis – разложение) – (1) деятельность по интеллектуальной поддержке принятия решений; (2) деятельность по извлечению нового актуального знания из совокупности собранной информации.

Правовая аналитика – аналитическая деятельность в сфере законотворчества, правоприменения, правовой культуры, правового информирования, образования и воспитания.

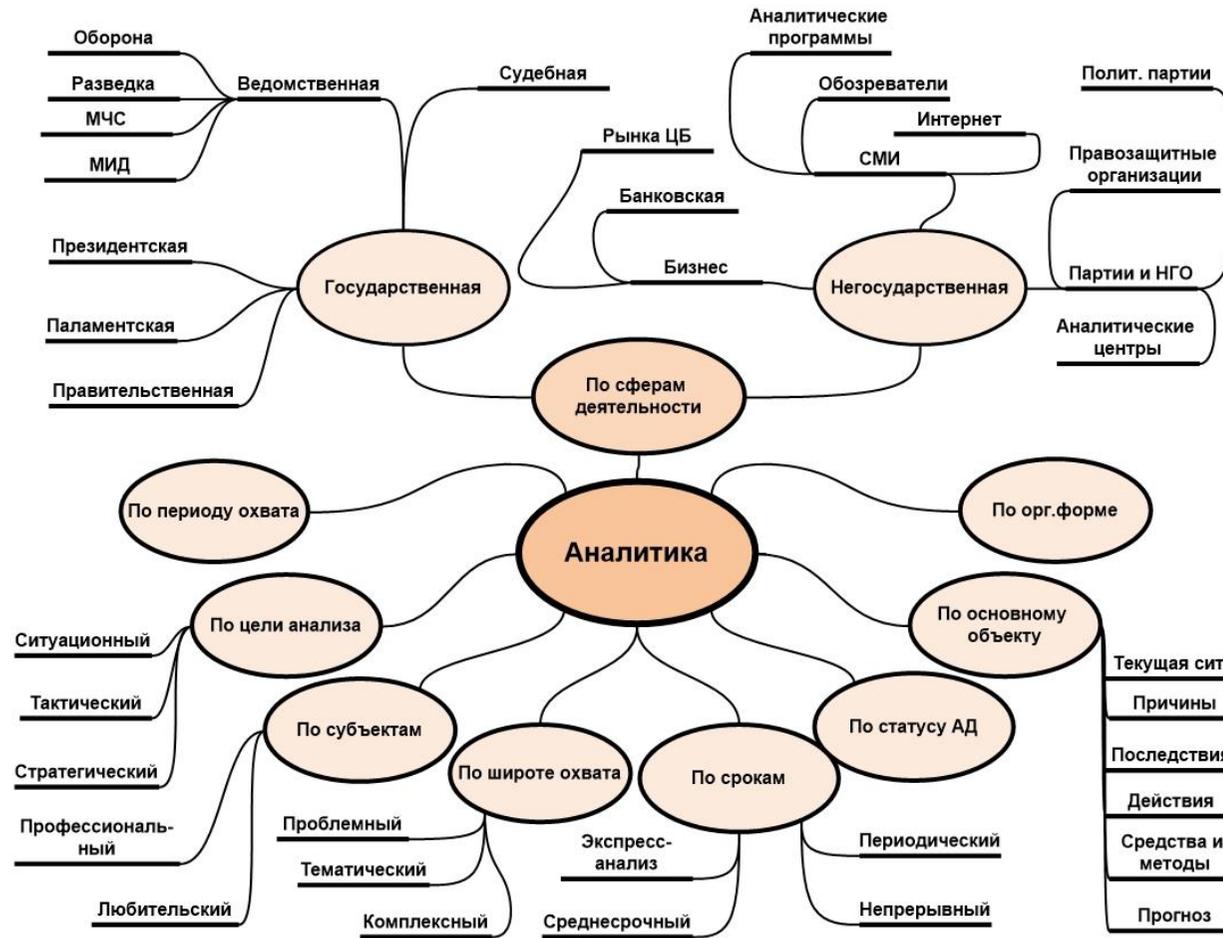
01-01. Признаки аналитики



01-02. Виды правовой аналитики



01-03. Классификация видов аналитической деятельности



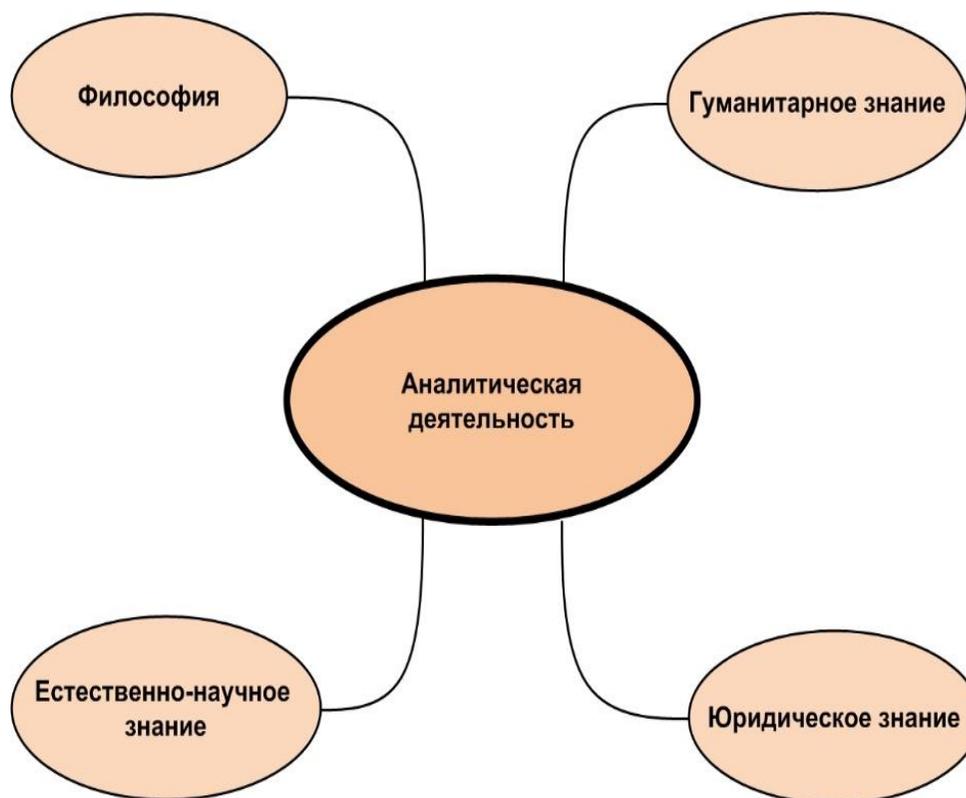
01-04. Работа правового аналитика по нормотворческим аналитическим ситуациям

1. Выявление предмета правового регулирования.
2. Анализ состояния правового регулирования в данной сфере общественных отношений с учетом отечественного и зарубежного опыта.
3. Обоснование необходимости (ненужности) внесения изменений в систему правового регулирования.
4. Обоснование альтернативных подходов к решению проблемы.
5. Обоснование концепции нового правового регулирования, если оно необходимо. Выявление оптимальных средств и методов воздействия на регулируемые отношения.
6. Выявление полного комплекса юридических норм (в том числе международно-правовых), действующих в данной сфере отношений.
7. Разработка предложений по внесению системных изменений в действующие нормативные правовые акты.
8. Разработка (с учетом проведенной аналитической работы) общей модели нового правового института (нормативного правового акта, юридической нормы),
9. Разработка (или участие в разработке) правового института, нормативного правового акта, юридической нормы, поправки к законопроекту и т. д.
10. Прогноз последствий принятия разработанной законодательной инициативы. Оценка рисков.
11. Разработка стратегии и тактики продвижения правового института, нормативного правового акта, юридической нормы, поправки и т. д. в субъекте законодательной инициативы и органах законодательной власти.
12. Участие в продвижении разработанной законодательной инициативы в качестве лоббиста.
13. Оценка результатов действия вновь принятого правового института, нормативного правового акта, юридической нормы.
14. Участие в формировании правовой политики (программы законопроектных работ) по данной проблеме на перспективу.

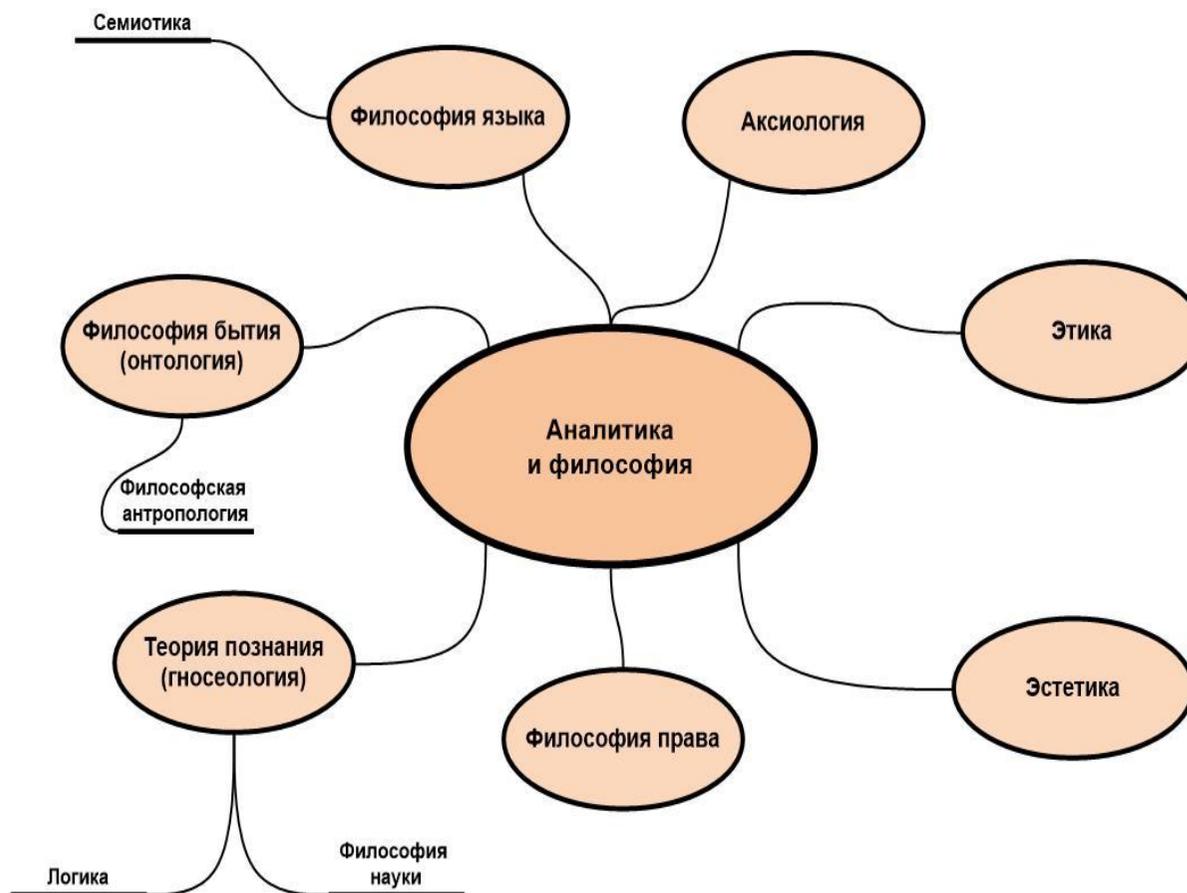
01-05. Работа правового аналитика по правоприменительным аналитическим ситуациям

1. Анализ содержания АС и ее юридическая квалификация.
2. Анализ законодательства, регулирующего аналогичные АС.
3. Анализ судебной и иной правоприменительной практики по разрешению аналогичных АС.
4. Помощь заказчику в обосновании его правовой позиции (поиск и систематизация правовых аргументов).
5. Выявление и правовая оценка скрытых и неочевидных элементов АС.
6. Разработка правовой стратегии и тактики заказчика по его АС.
8. Помощь заказчику в составлении юридически значимых документов.
9. Анализ и прогноз социальных и правовых последствий разрешения данной АС.
10. Анализ рисков.

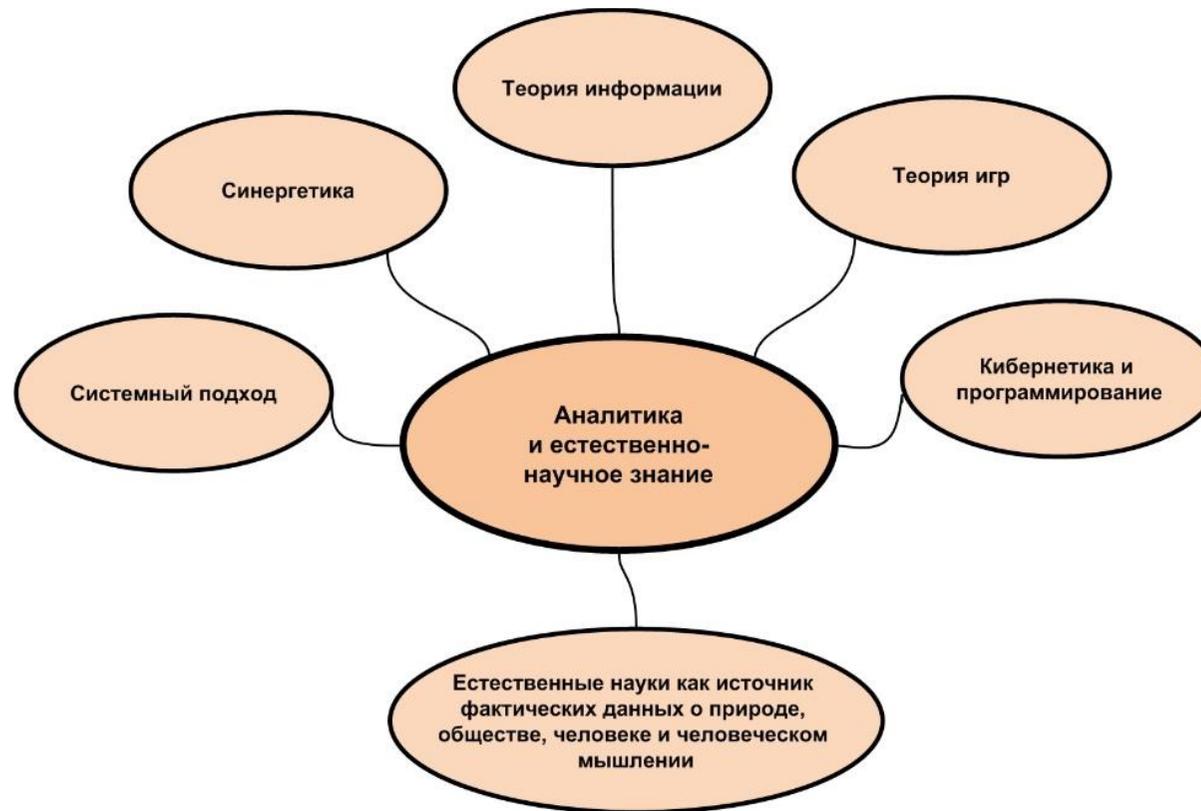
**01-06. Философско-методологические
и научные основы аналитической деятельности**



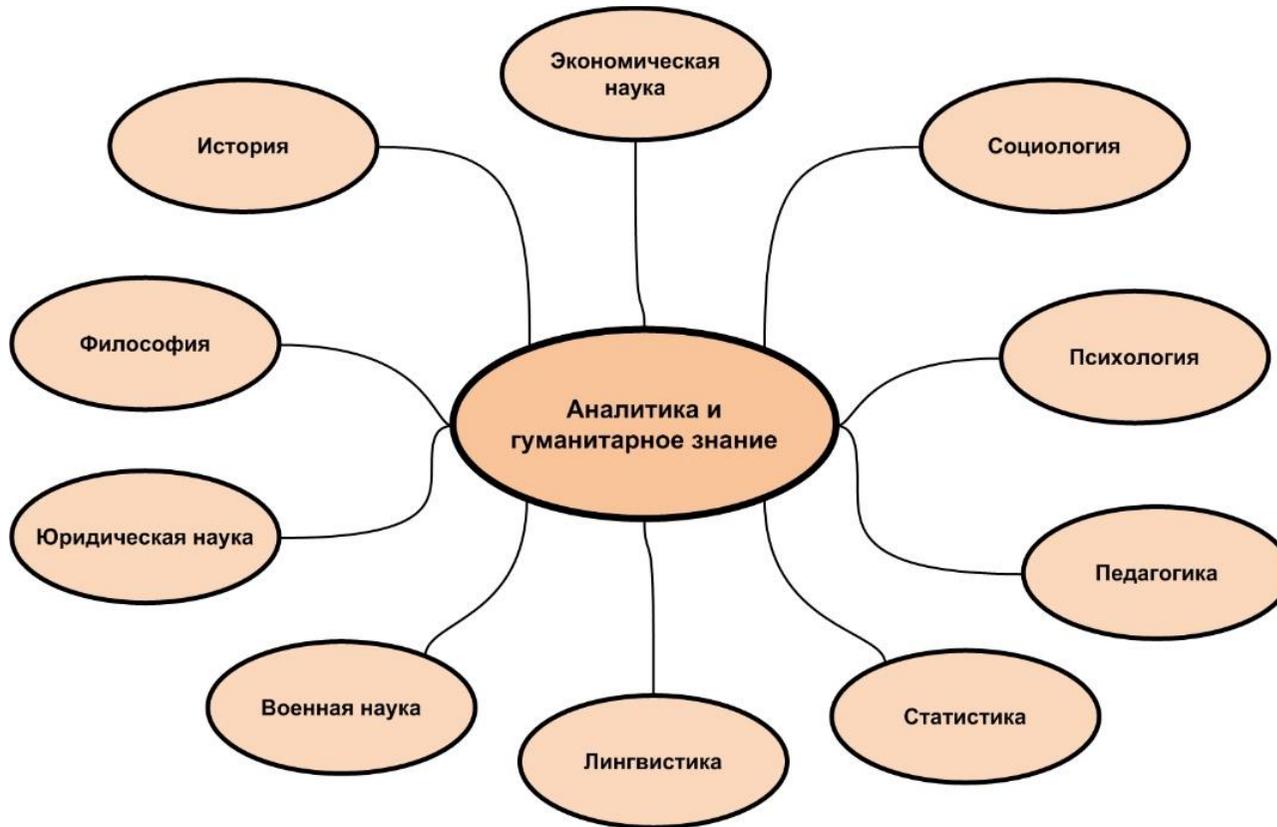
01-07. Аналитика и философия



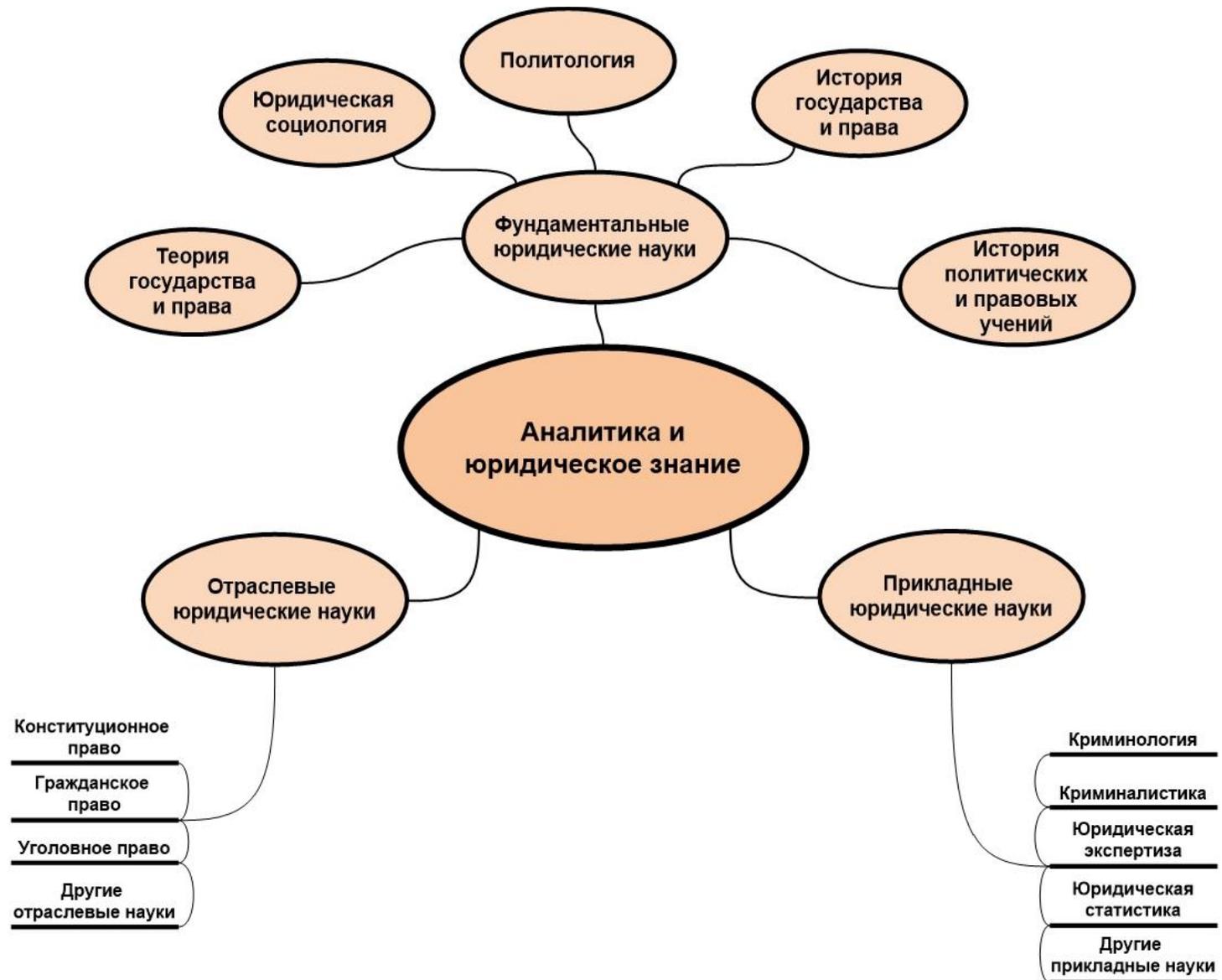
01-08. Аналитика и естественно-научное знание



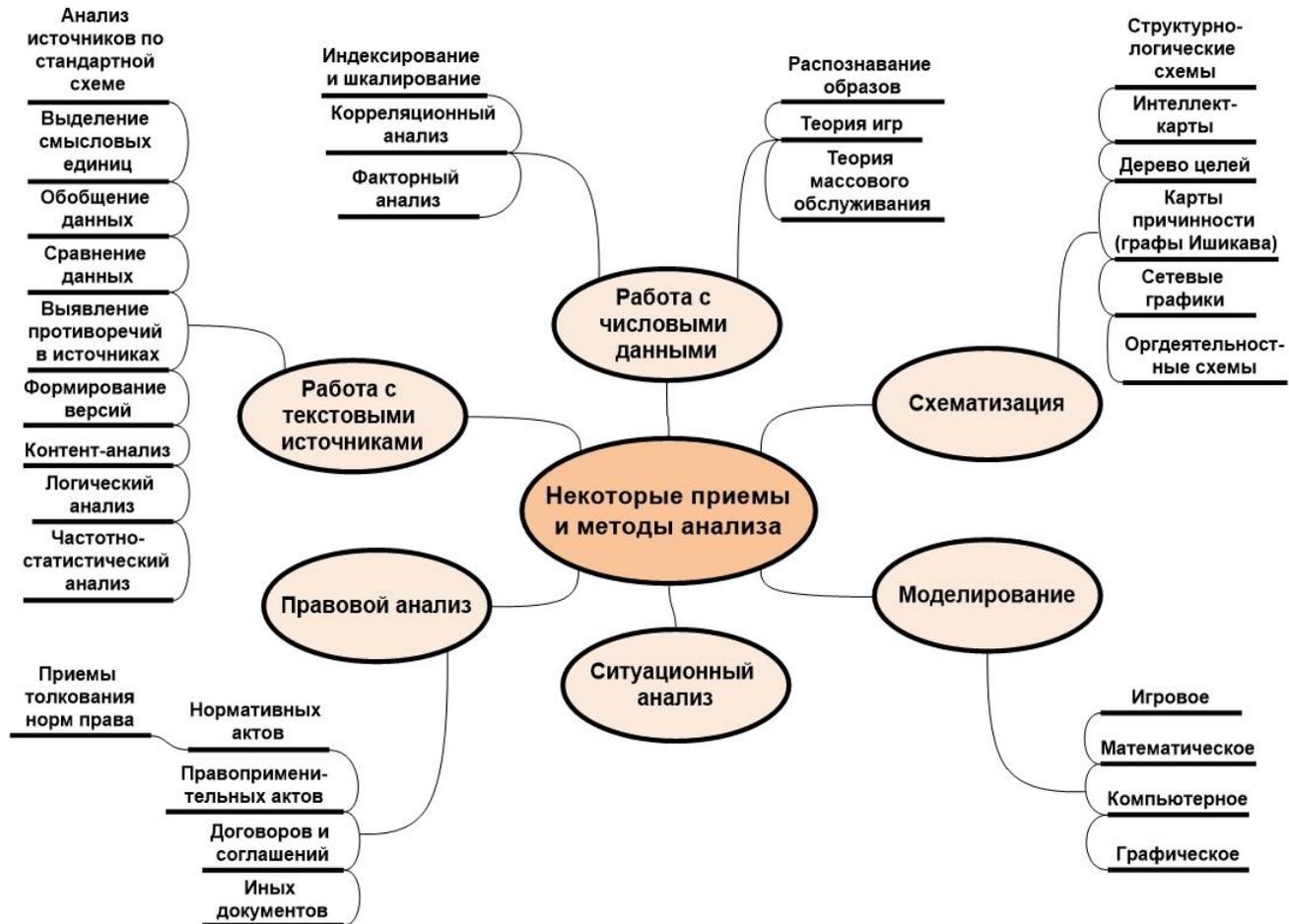
01-09. Аналитика и гуманитарное знание



01-10. Аналитика и юридическое знание



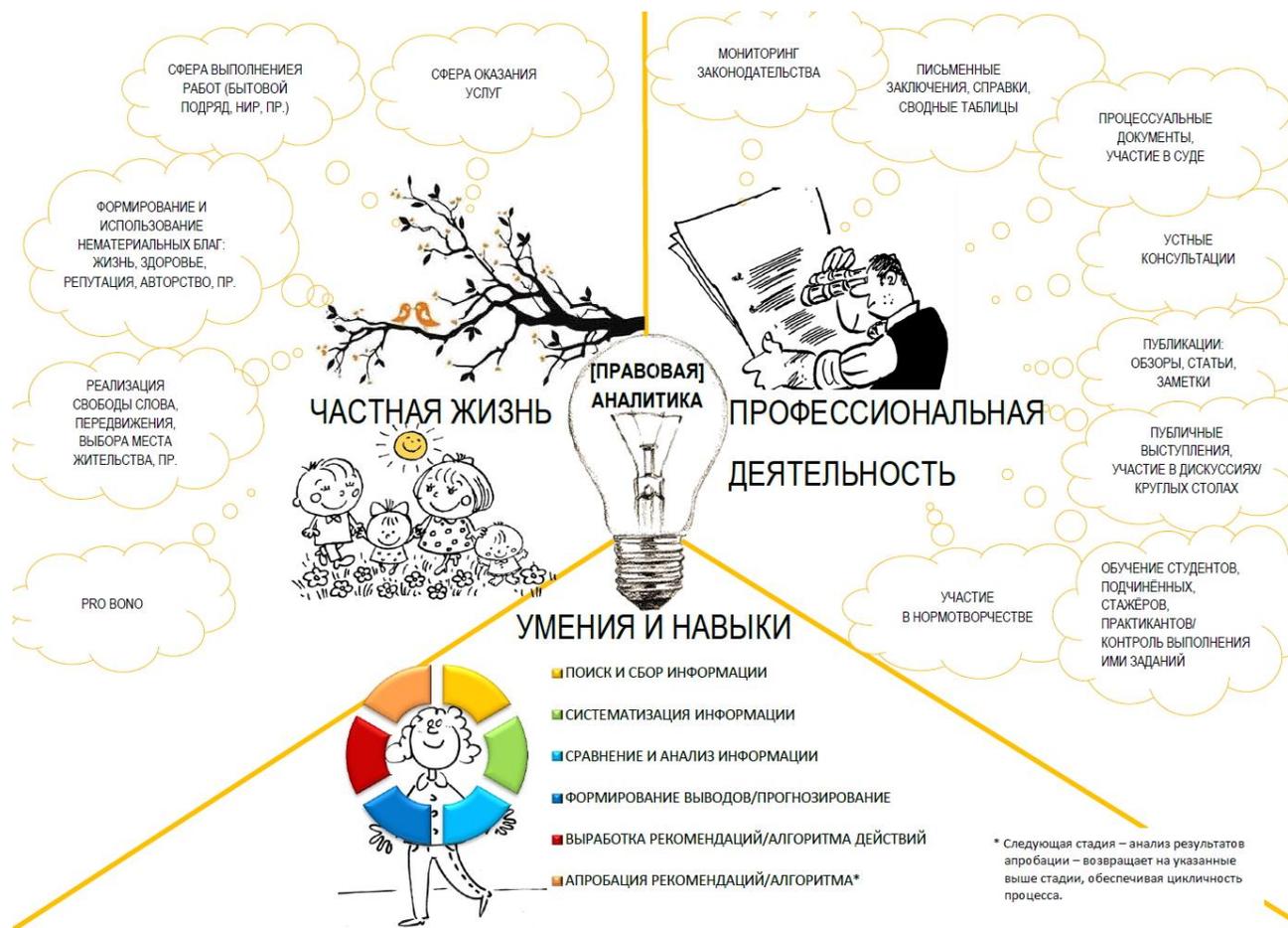
01-11. Некоторые приемы и методы анализа



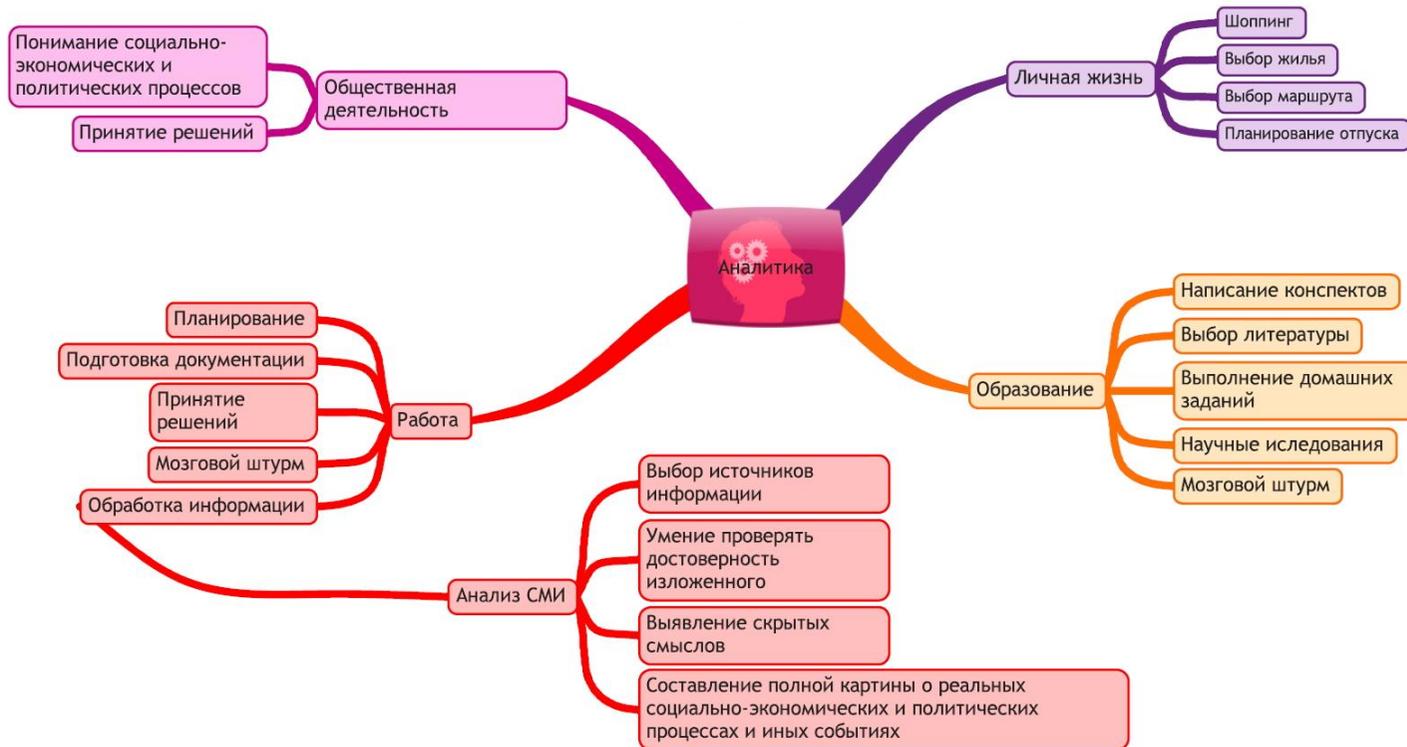
Работы студентов

01-12. Значение аналитики в моей жизни

Автор: Самарина Татьяна Викторовна, слушательница факультатива (2015)



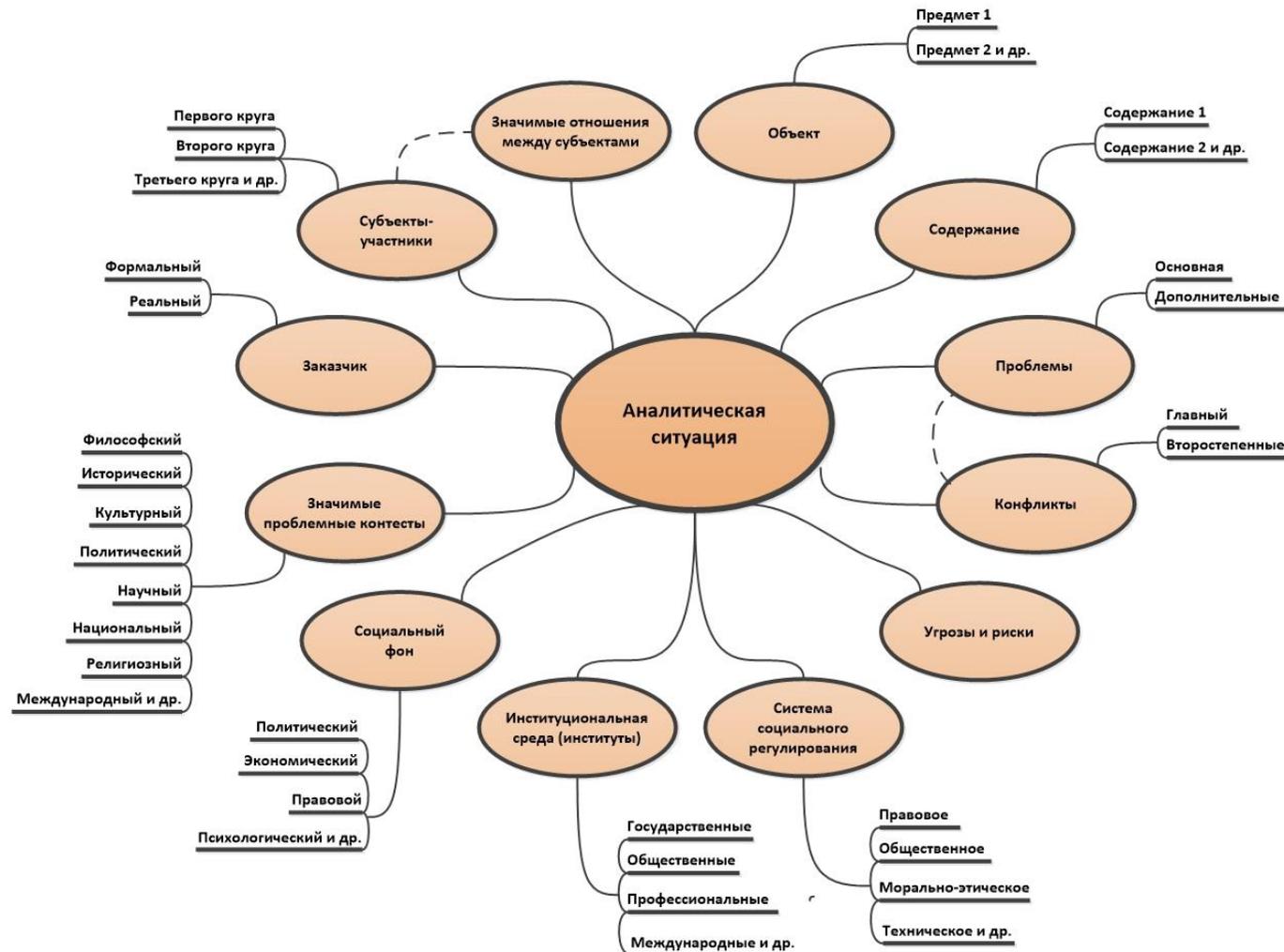
01-13. Значение аналитики в профессиональной деятельности юриста
Автор: Новокрещенова Татьяна Константиновна, слушательница факультатива (2015)



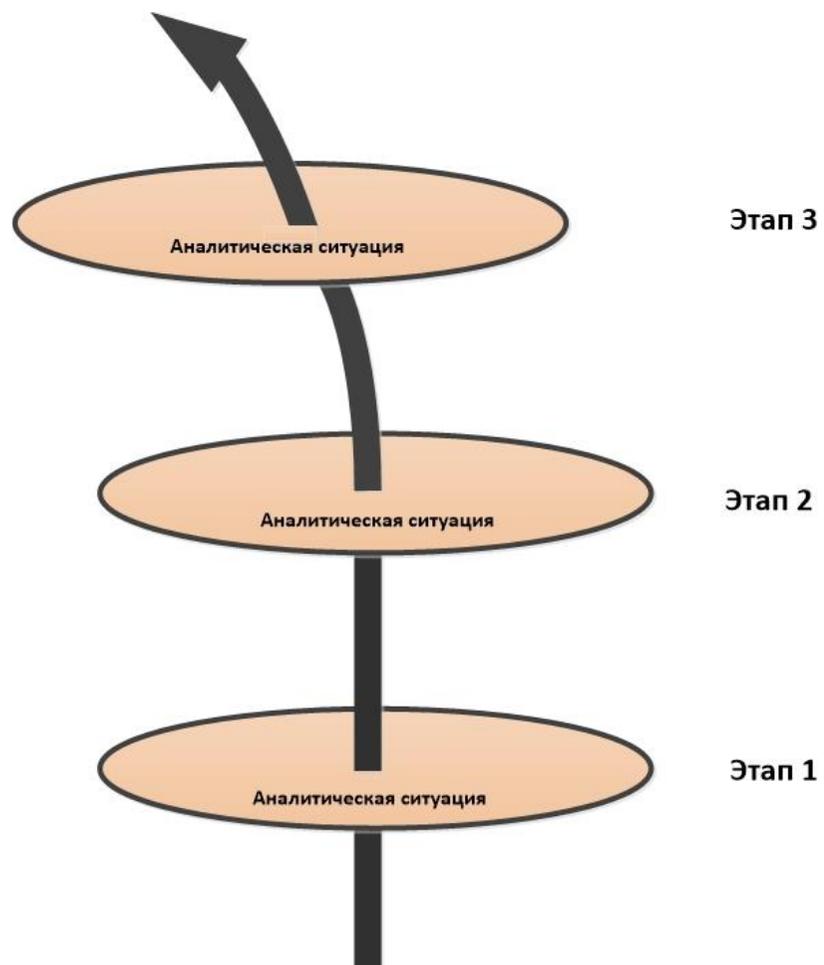
02. Понятие и структура аналитической ситуации

Аналитическая ситуация – (1) социальное явление (факт, событие, конфликт, противоречие, проблема), ставшее предметом аналитического исследования; (2) задание аналитику или группе аналитиков, исходная рабочая ситуация для анализа.

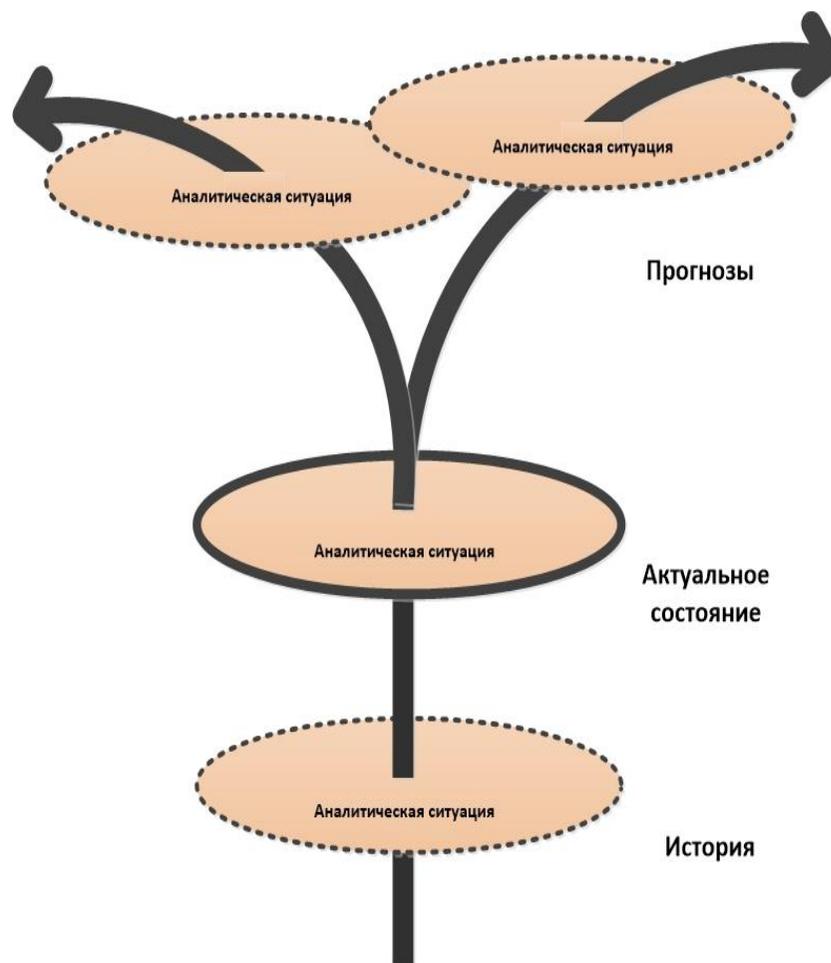
02-01. Признаки (свойства) аналитической ситуации



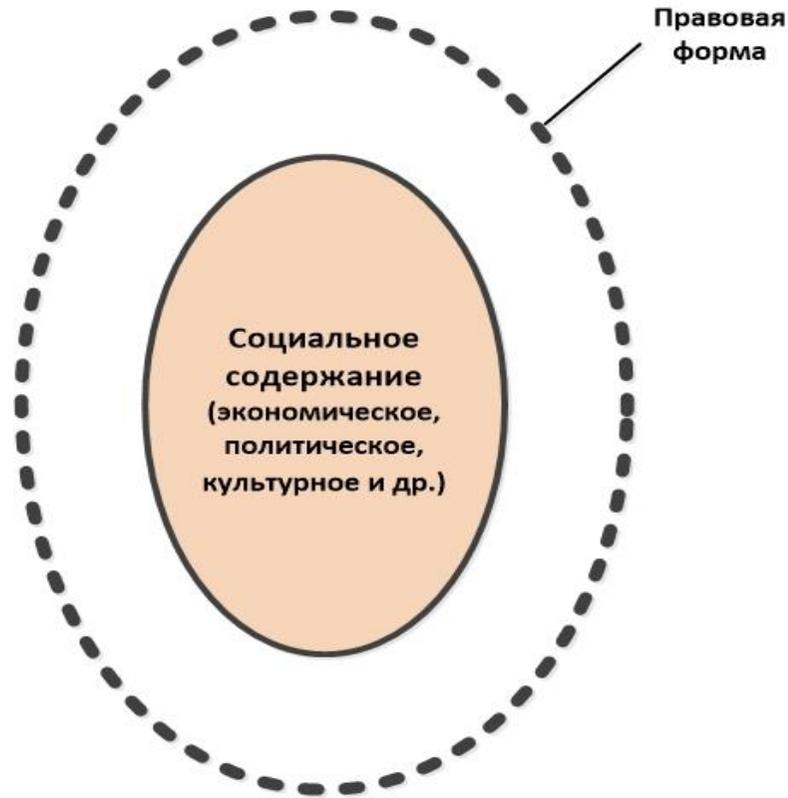
02-02. Схематическое отображение этапов развития аналитической ситуации



02-03. Схематическое отображение истории и прогнозов развития аналитической ситуации

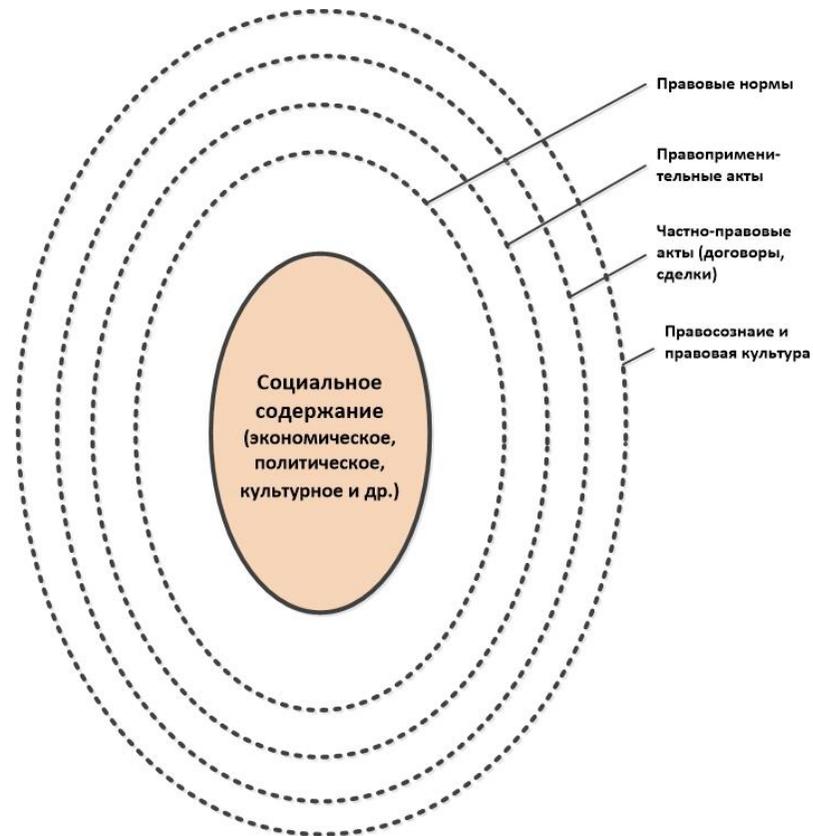


02-04. Разграничение в аналитической ситуации социального содержания и правовой формы



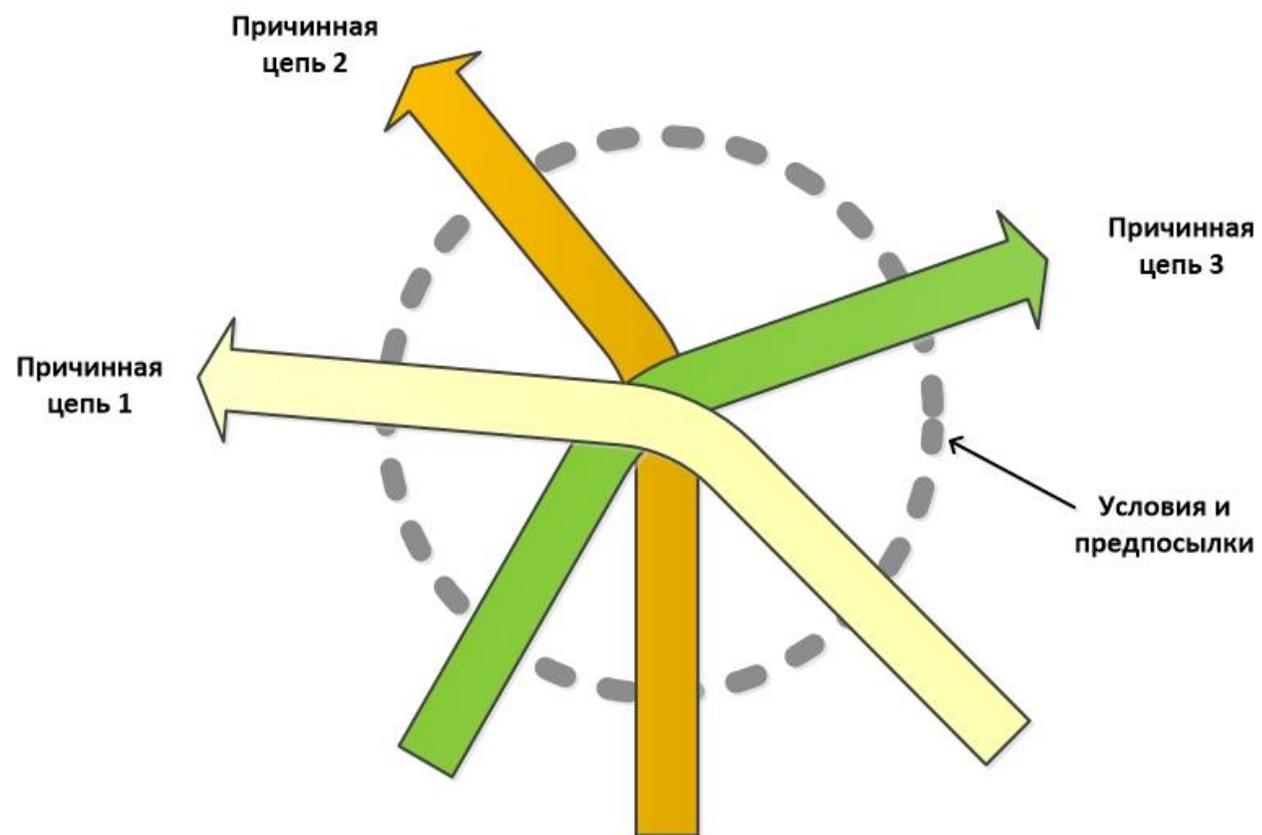
Пояснение. Данная схема отражает соотношение социальной ситуации (политической, экономической, экологической, культурной и др.) и ее правовой формы. На ней показано, что право выступает как «оболочка», в которой возникает, существует и развивается некоторое социальное содержание. Правовая форма активна – она формирует и направляет развитие своего содержания. Аналитическую ситуацию следует рассматривать как единство социального содержания и правовой формы.

02-05. Многослойность правовой формы

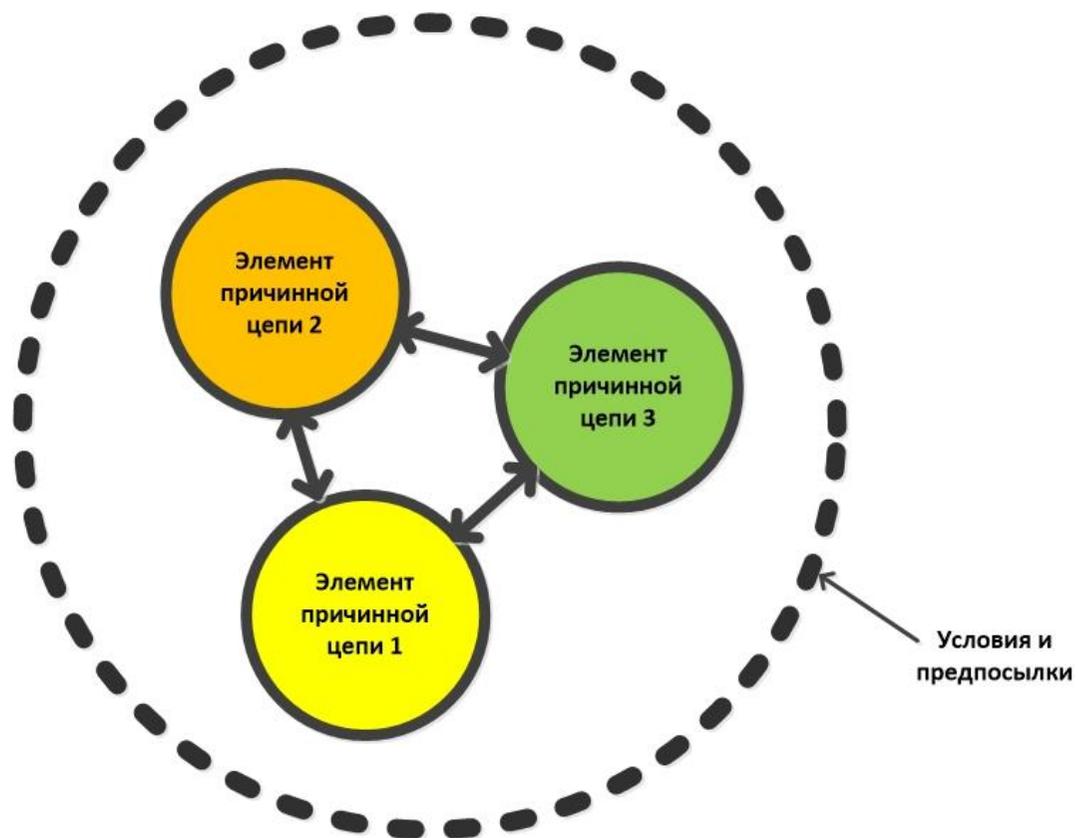


Пояснение. Правовая форма многослойна. В зависимости от потребностей правового анализа в ней можно выделить нормативный слой (законы, указы, иные подзаконные акты), слой правоприменительных актов (судебные акты, административные акты), слой частноправовых актов (договоры и сделки), слой правосознания и правовой культуры и другие.

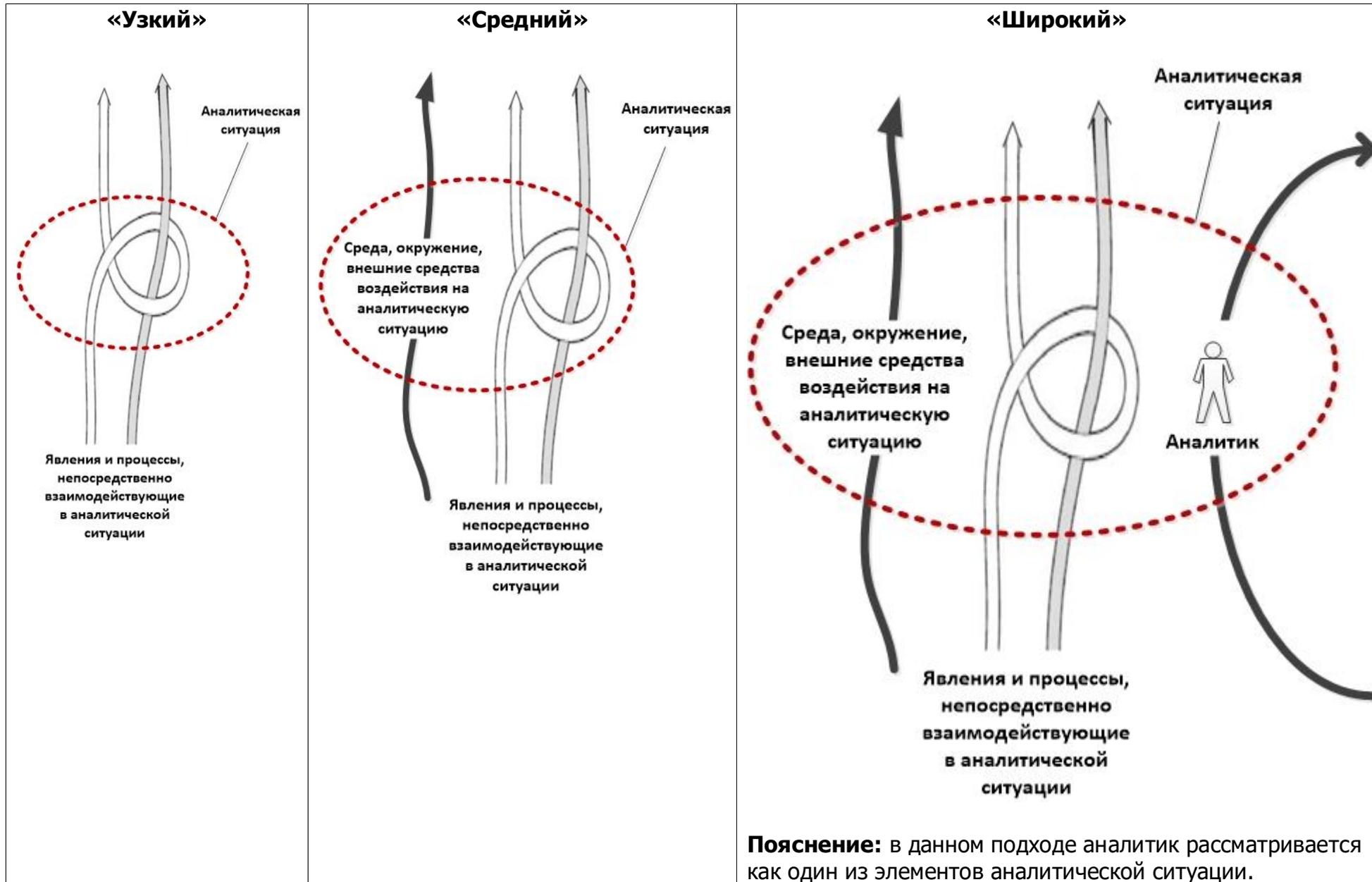
**02-06. Аналитическая ситуация как пересечение независимых причинных цепей
(Использована схема типа «карта метро»)**



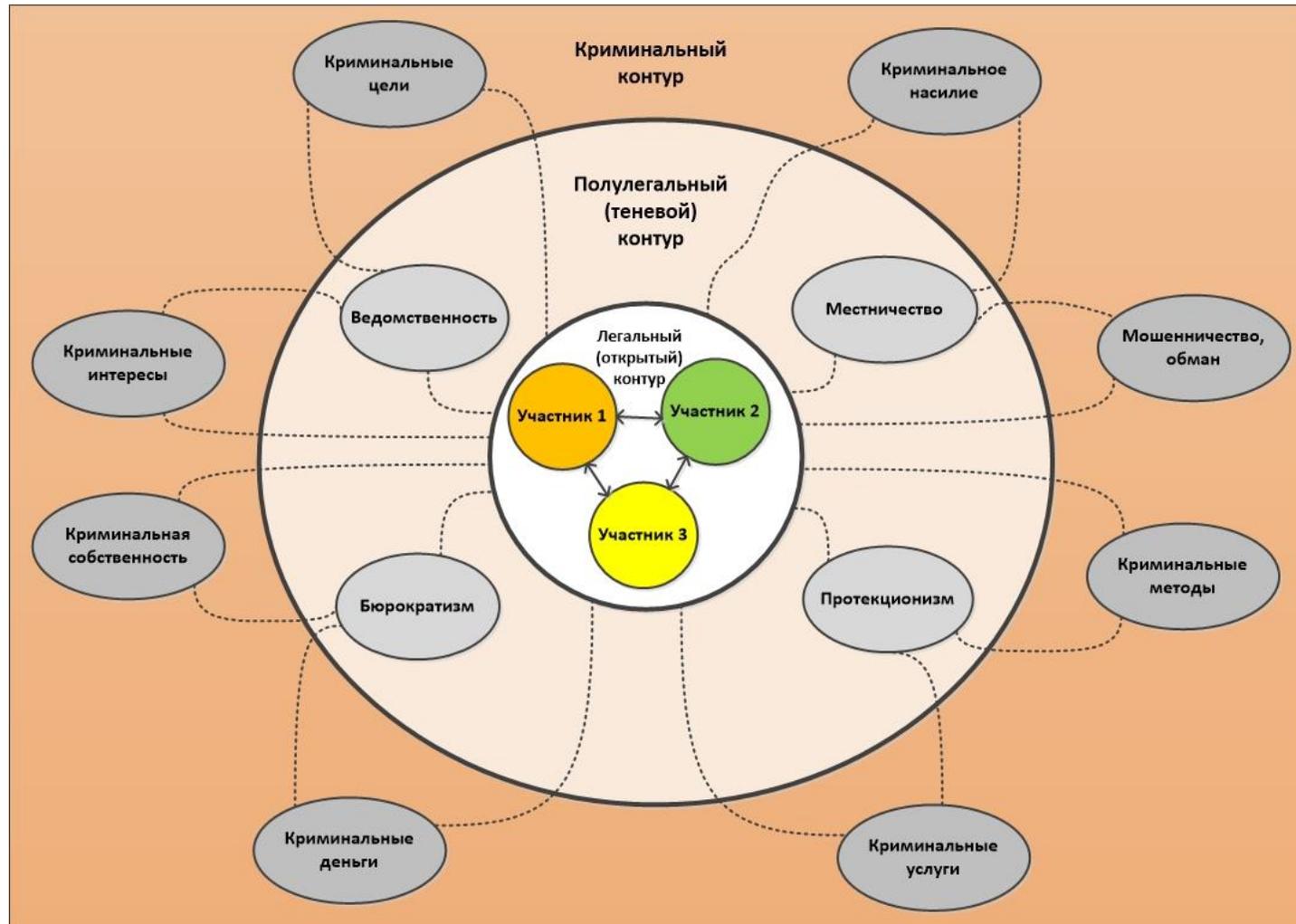
**02-07. Элементы и структура аналитической ситуации
(Одномоментный «срез» причинных цепей)**



02-08. Три подхода к пониманию объема аналитической ситуации

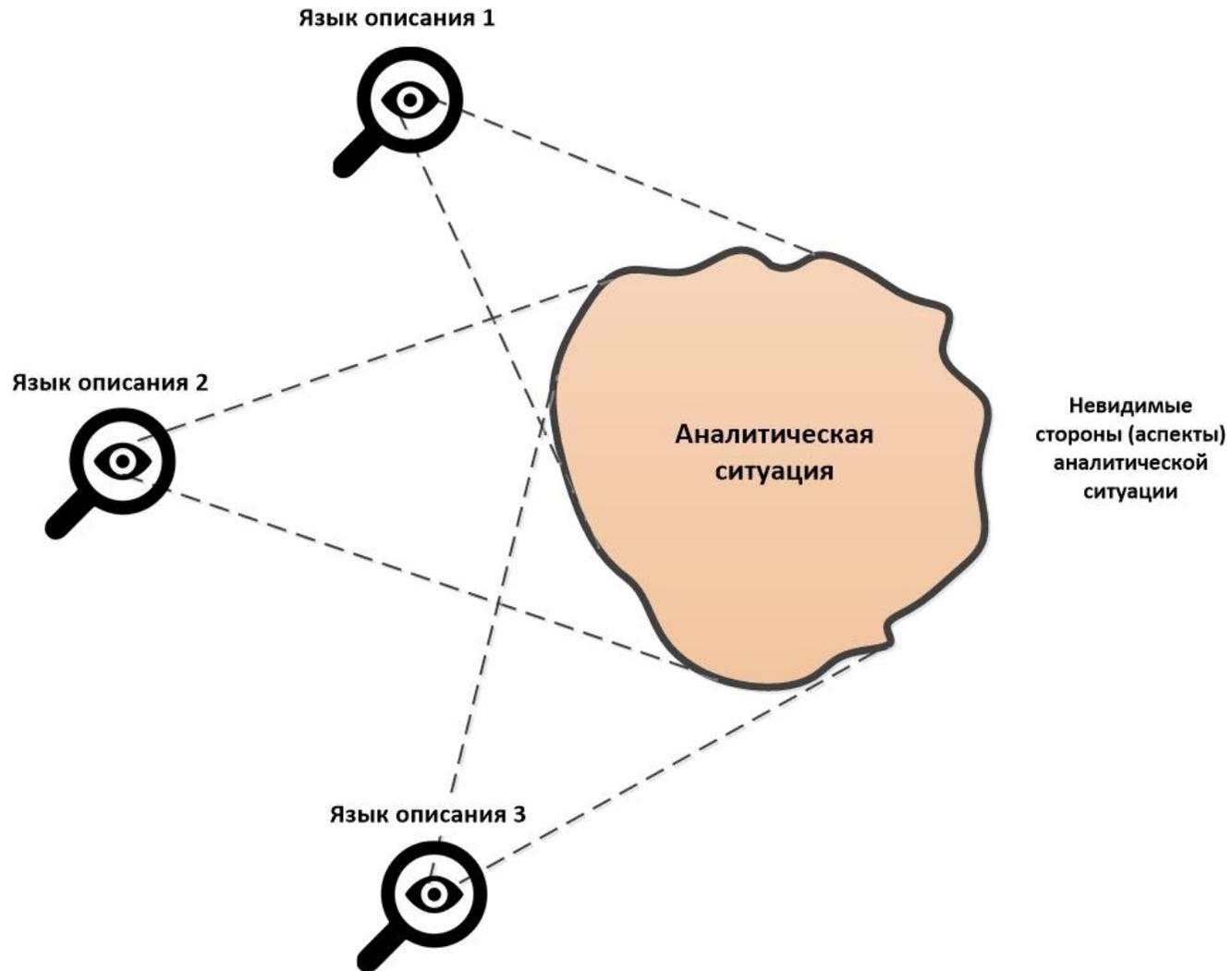


02-09. Слои (контуры) аналитической ситуации с точки зрения их легальности



Пояснение. На схеме показаны слои (контуры) аналитической ситуации с точки зрения их легальности: легальный (открытый) контур; полулегальный (теневой, порицаемый) контур и криминальный контур. Например: возможные контуры взаимоотношений участников и организаторов тендера; взаимоотношений кандидатов и организаторов выборов, конкурсов; взаимоотношений чиновников и просителей и т. п. Связи на схеме показаны условно: в конкретных аналитических ситуациях они могут выглядеть иначе.

02-10. Множественность языков описания аналитической ситуации



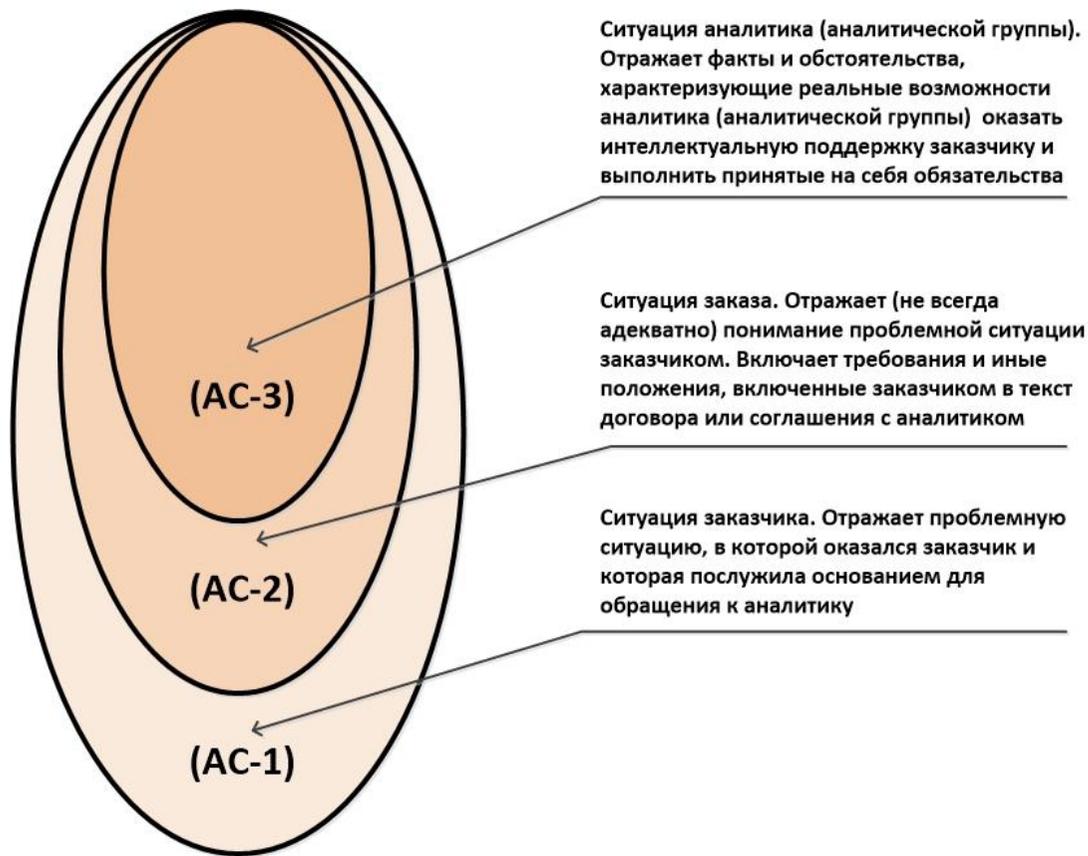
Пояснение. Данная схема отражает тот факт, что любая аналитическая ситуация может быть описана и исследована с различных позиций, с использованием различных языков. При этом некоторые стороны, аспекты аналитической ситуации неизбежно останутся невидимыми.

02-11. Соотношение поля проблем, лежащих в основе аналитической ситуации, и заказа на аналитическое исследование



Пояснение. Реальный заказ на аналитическое исследование может не включать всех значимых элементов поля проблем аналитической ситуации, а также охватывать смежные вопросы, выходящие за рамки поля проблем.

02-12. Три слоя аналитической ситуации («аналитическая трехслойка»)



Пояснение. Аналитическая трехслойка призвана разграничить и показать взаимосвязь трех тесно связанных «пластов» аналитической ситуации:

(AC-1): *Ситуация заказчика*, которая породила данную проблему и явилась основанием для обращения к правовому аналитику. Включает широкий круг социально-правовых обстоятельств. Ситуацию заказчика составляют в том числе следующие вопросы:

к какой предметной области (экономика, политика, право, психология, педагогика и т. п.) принадлежит проблема данной аналитической ситуации?

какие главные факторы (причины, обстоятельства) обусловили возникновение данной ситуации?

в силу каких причин данная ситуация стала проблемной?

присутствуют ли объективные условия и средства (время, материальные, финансовые ресурсы и др.), позволяющие изменить данную ситуацию или вмешательство в нее не имеет смысла?

какова наиболее вероятная динамика данной ситуации: а) без вмешательства аналитика; б) с вмешательством аналитика?

(АС-2): *Ситуация заказа*, т. е. формального документа – договора или соглашения заказчика с аналитиком – в котором отражены, с одной стороны, ожидания и требования заказчика, с другой стороны, обязательства, принятые на себя аналитиком. Эти обязательства должны быть в любом случае выполнены (или откорректированы по ходу выполнения заказа), в противном случае аналитику грозят экономические, правовые и моральные санкции. Практика показывает, что заказчик не всегда понимает содержание и масштабы сложившейся во круг него ситуации и не во всех случаях правильно формулирует проблемы, подлежащую анализу и решению.

Ситуацию заказа определяют в том числе следующие вопросы:

кто является формальным и кто – реальным заказчиком на аналитическое исследование?

каковы причины, побудившие заказчика обратиться за аналитиком?

каковы заявленные заказчиком цели?

каковы (предположительно) его реальные цели?

каковы ожидания заказчика/его окружения от выполнения заказанной аналитической работы?

насколько актуально для заказчика успешное выполнение заказанной аналитической работы? Что от нее зависит? Какие последствия прогнозируются?

насколько прочно заказчик занимает свою позицию? Способен ли он «поплыть» в своих желаниях, установках, указаниях, в том числе под внешним воздействием?

надо ли принять меры, чтобы утвердить/закрепить заказчика на его позиции?

в какой мере заказчик намерен контролировать промежуточные результаты аналитической работы?

способен ли он правильно оценить масштаб выполненной работы и значение полученных промежуточных результатов?

(АС-3): *Ситуация аналитика* (или группы аналитиков) охватывает круг обстоятельств, связанных с исполнением аналитического исследования. Данный слой обстоятельств может быть устойчивым, характеризоваться наличием всех необходимых условий для выполнения аналитического исследования, так и неустойчивым, конфликтным, характеризоваться противодействием участников, дефицитом времени, информации, компетенций, материальных ресурсов и т. д.

В ситуацию аналитика (аналитиков) входит примерно следующий круг вопросов:

относится ли данная ситуация к моей компетенции?

способен ли я по уровню подготовки справиться с данной ситуацией?

существует ли необходимый набор средств и условий для успешной работы над данной ситуацией?

каковы привлекательные стороны (выгоды) участия в данной ситуации?

как соотносятся выгоды с затратами и рисками, которые придется понести в этой ситуации?

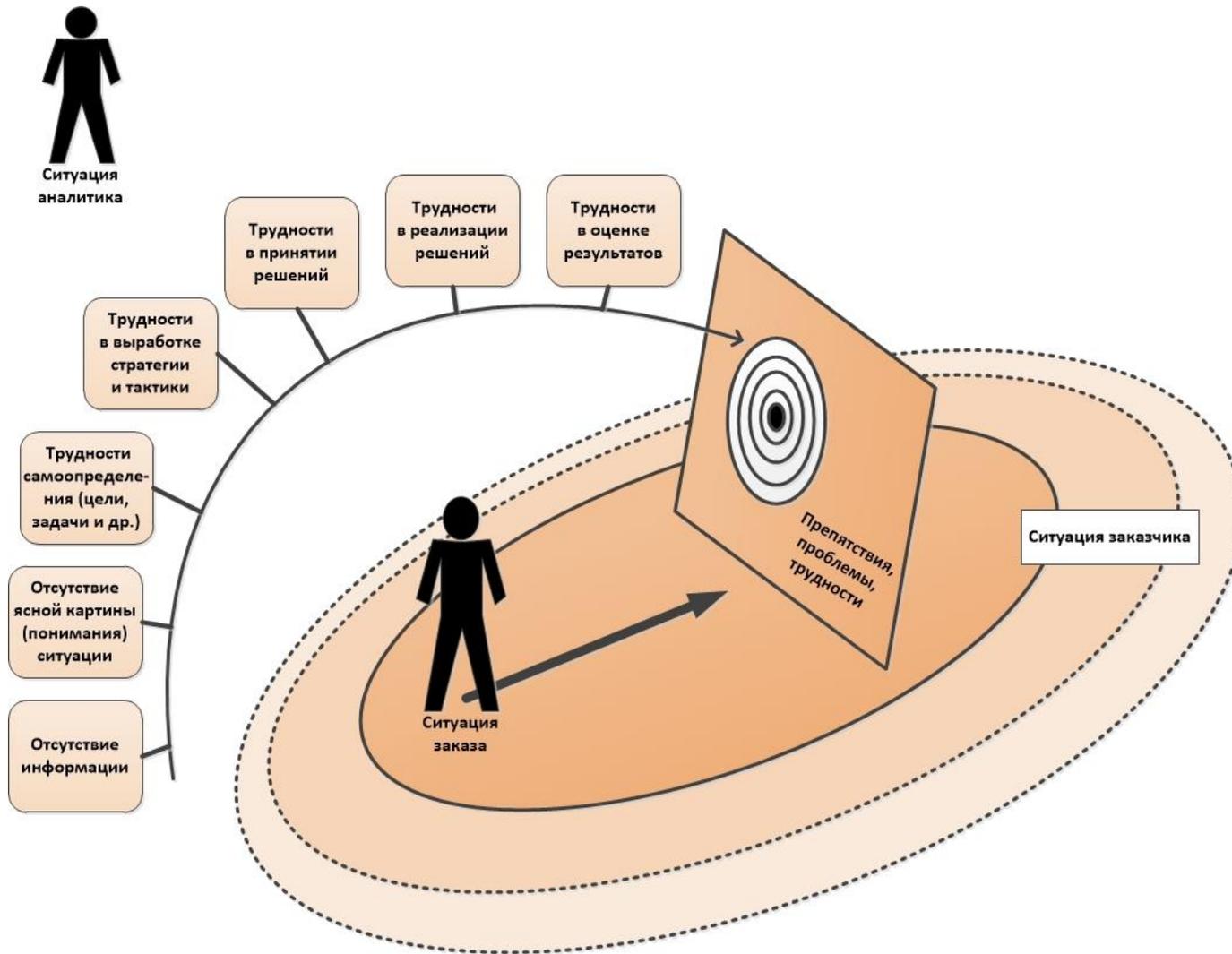
каковы отрицательные стороны (риски) участия в данной ситуации?

каковы мои цели в данной ситуации?

надо ли браться за анализ данной ситуации или от этой работы следует отказаться?

Столкнувшись с проблемой в аналитическом исследовании, аналитик должен прежде всего спросить себя, в каком «слое» аналитической ситуации она возникла? «Аналитическая трехслойка» выступает в качестве полезного инструмента, позволяющего анализировать ход и содержание аналитического исследования, своевременно выявлять назревающие в нем проблемы, а также устранять их причины и предпосылки.

02-13. Взаимосвязь ситуации заказчика, ситуации заказа, ситуации аналитика



03. Сбор и обработка информации

Информация (в гуманитарных науках) – совокупность сведений об объектах, явлениях, процессах, их свойствах и отношениях.

Поиск информации – процесс отбора и закрепления сведений по заданным критериям. Один из необходимых этапов аналитического процесса.

Обработка информации – (1) выделение значимых сведений из всей совокупности собранной информации; (2) изменение формы представления собранной информации; (3) получение одних информационных объектов из других.

03-01. Информационный профиль аналитического исследования

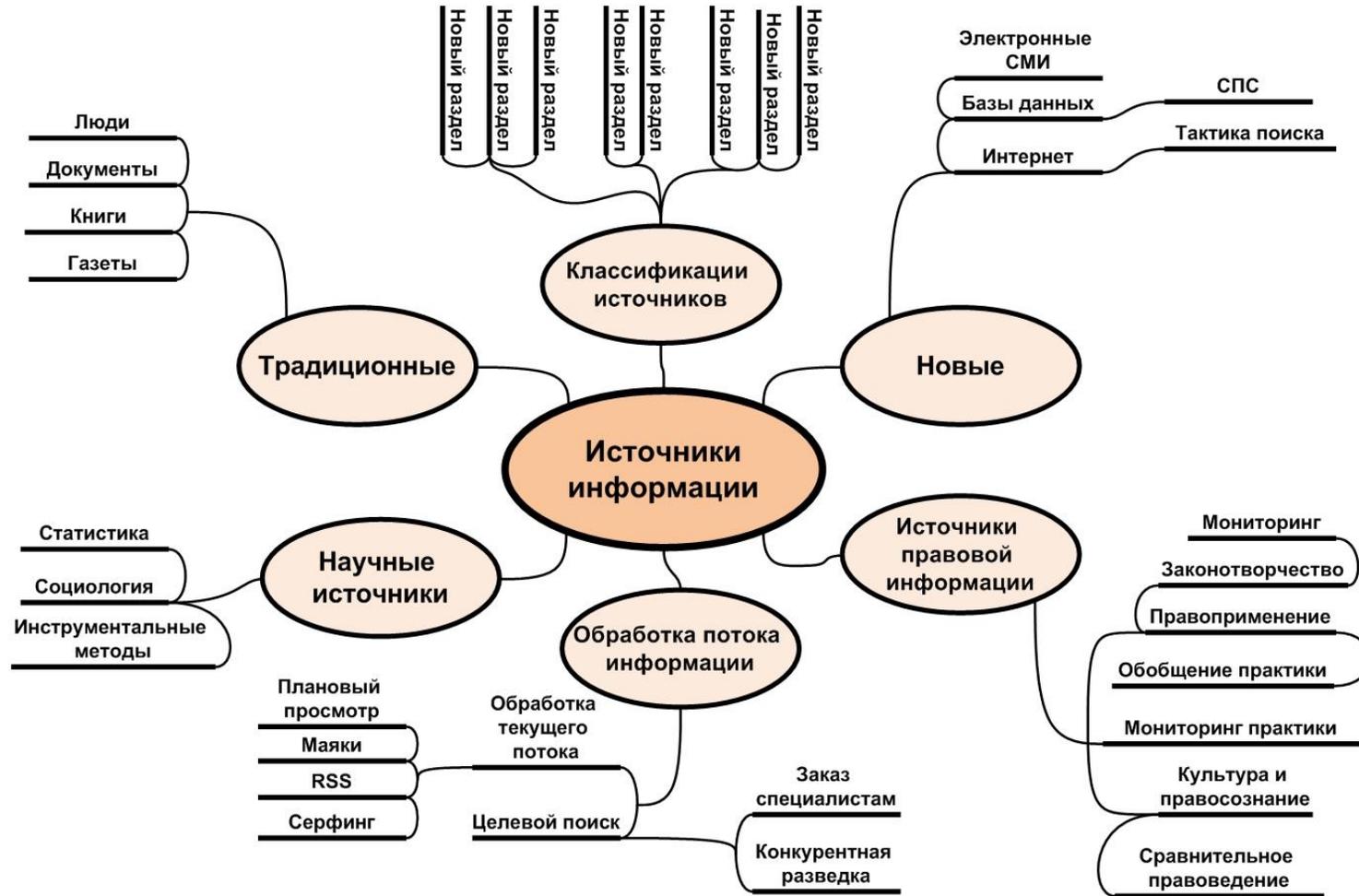
Проблема	Вопросы	Необходимая информация	Источники

Пояснение. На таблице представлен один из возможных вариантов информационного профиля аналитического исследования. Его назначение – показать основные проблемы аналитического исследования, конкретизирующие их вопросы, выявить информацию, необходимую для ответа на поставленные вопросы, а также источники, в которых можно найти эту информацию. Составление информационного профиля – кропотливая и трудоемкая работа, но в результате становится обозримым поле сбора информации, на котором обрисовываются наиболее сложные и трудоемкие участки. Разработка информационного профиля позволяет увидеть и своевременно закрыть пробелы в информационной базе аналитического исследования, спланировать ресурсы, необходимые для выполнения данного вида работ

03-02. Логика процесса поиска информации



03-03. Источники информации



03-04. Основные источники нормотворческой информации

01. Официальный интернет-портал правовой информации.
02. Служебные базы данных Администрации Президента РФ, Правительства РФ, Министерства юстиции РФ и др.
03. База данных АСОЗД Государственной Думы.
04. Базы данных «Консультант Плюс», «Гарант», «Кодекс» (База «Законопроекты»).
05. Досье по законопроекту в комитетах Государственной Думы, Совета Федерации (после принятия закона хранится в архиве Государственной Думы, Совета Федерации; после окончания созыва передается в Государственный архив Российской Федерации).
06. Личные архивы депутатов, членов рабочих групп, согласительных и специальных комиссий, работников ведущих комитетов и комитетов-соисполнителей Государственной Думы и Совета Федерации.
07. Архивы полномочных представителей Президента РФ и Правительства РФ в Государственной Думе.
08. Архивы министерств и ведомств, причастных к разработке, экспертизе или принятию законопроекта.
09. Личные архивы статс-секретарей министерств и ведомств, причастных к прохождению законопроекта.
10. Публикации в средствах массовой информации, в том числе 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. Вузы и НИИ соответствующего профиля.
14. Стенограммы обсуждений (в том числе аудио- и видеозаписи обсуждений) законопроектов на пленарных заседаниях Государственной Думы и Совета Федерации.
15. Стенограммы, аудио- и видеозаписи, материалы пресс-конференций, парламентских слушаний.
16. Планы законопроектной деятельности Правительства РФ, палат Федерального Собрания, протоколы заседаний Совета
17. Отзывы субъектов Российской Федерации, Заключение Общественной палаты и Трехсторонней комиссии.
18. 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 Российской Федерации и Трехсторонней комиссии Российской Федерации 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.

03-05. Основные источники правоприменительной информации

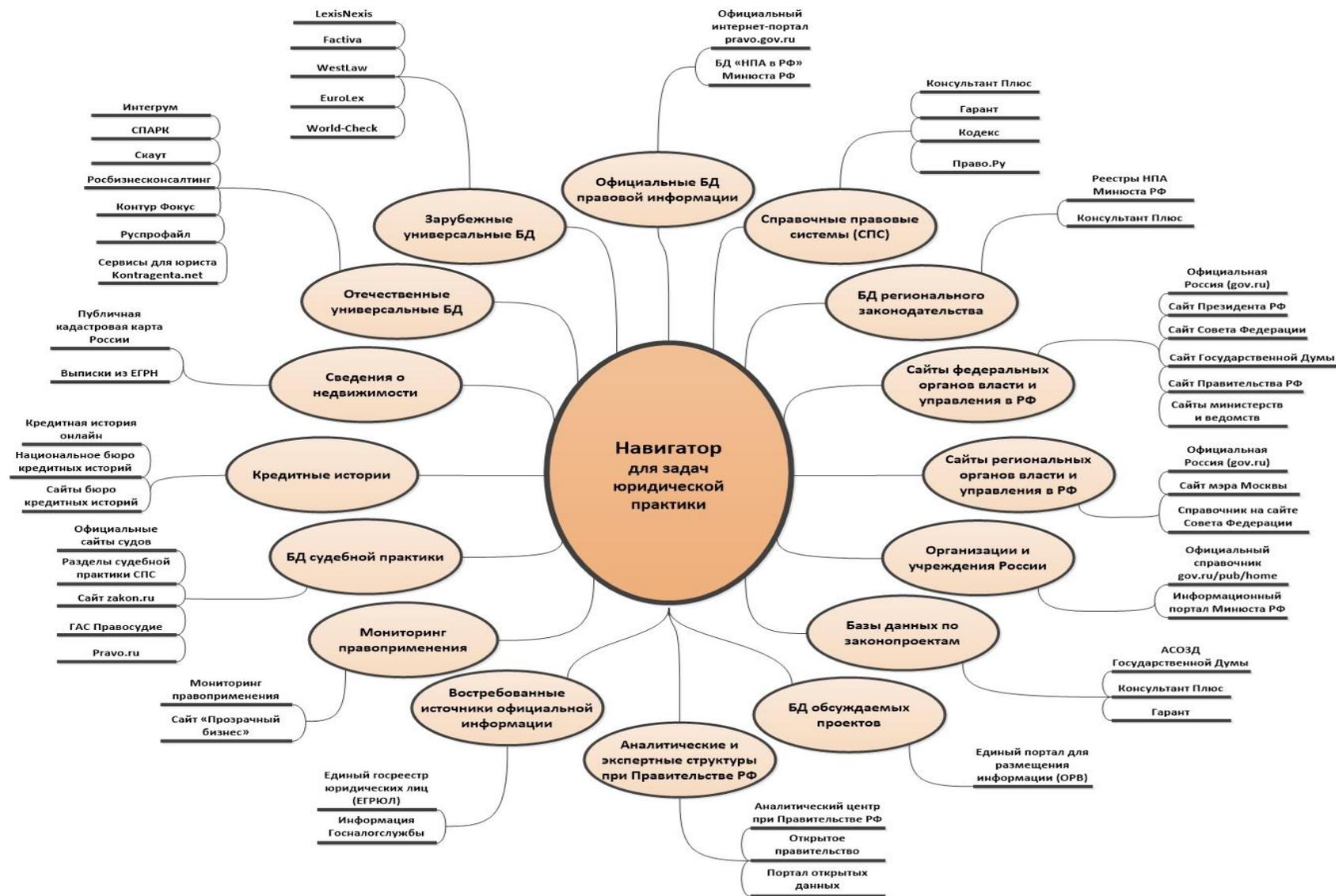
01. Базы данных Конституционного Суда и Верховного Суда Российской Федерации.
02. Официальные публикации Конституционного Суда и Верховного Суда Российской Федерации.
03. Письма, обзоры судебной практики.
04. Постановления пленумов Верховного Суда РФ.
05. Архивные материалы коллегий Верховного Суда
06. Материалы государственных архивов Российской Федерации.
07. Базы данных «Консультант Плюс», «Гарант», «Кодекс» (Базы данных судебной практики).
08. Материалы Генеральной прокуратуры РФ
09. Материалы Следственного комитета РФ
10. Материалы Министерства внутренних дел РФ
11. Материалы федеральных органов исполнительной власти (по профилю аналитического исследования).
12. Материалы межведомственных и ведомственных контрольных органов.
13. Материалы органов социальной защиты населения.
14. Вузы и НИИ соответствующего профиля.
15. Профсоюзы.
16. Объединения и ассоциации правоприменителей (МВД, ФСБ и др.).
17. Адвокатские объединения.
18. Некоммерческие и саморегулируемые организации.
19. Правозащитные организации, благотворительные фонды.
20. Публикации в средствах массовой информации, в том числе в электронных, в том числе в Интернете. Государственной Думы, Совета Федерации, протоколы пленарных заседаний, другие официальные документы, в которых отражается прохождение законопроекта.
21. Материалы обсуждения на форумах, блогах, в сетевых группах.
22. Экспертные и научно-экспертные заключения.
23. Личные впечатления участников судебного процесса:
 - судьи (судей);
 - помощника судьи, готовившего материалы дела;
 - экспертов;
 - прокурора и адвоката;
 - заявителя, истца, ответчика;
 - пострадавших, свидетелей;
 - подсудимого, подзащитного, осужденного;
 - журналистов, освещавших данный процесс;
 - лиц, присутствовавших на процессе и др.

03-06. Навигатор правового аналитика для общих, фундаментальных теоретических проблем



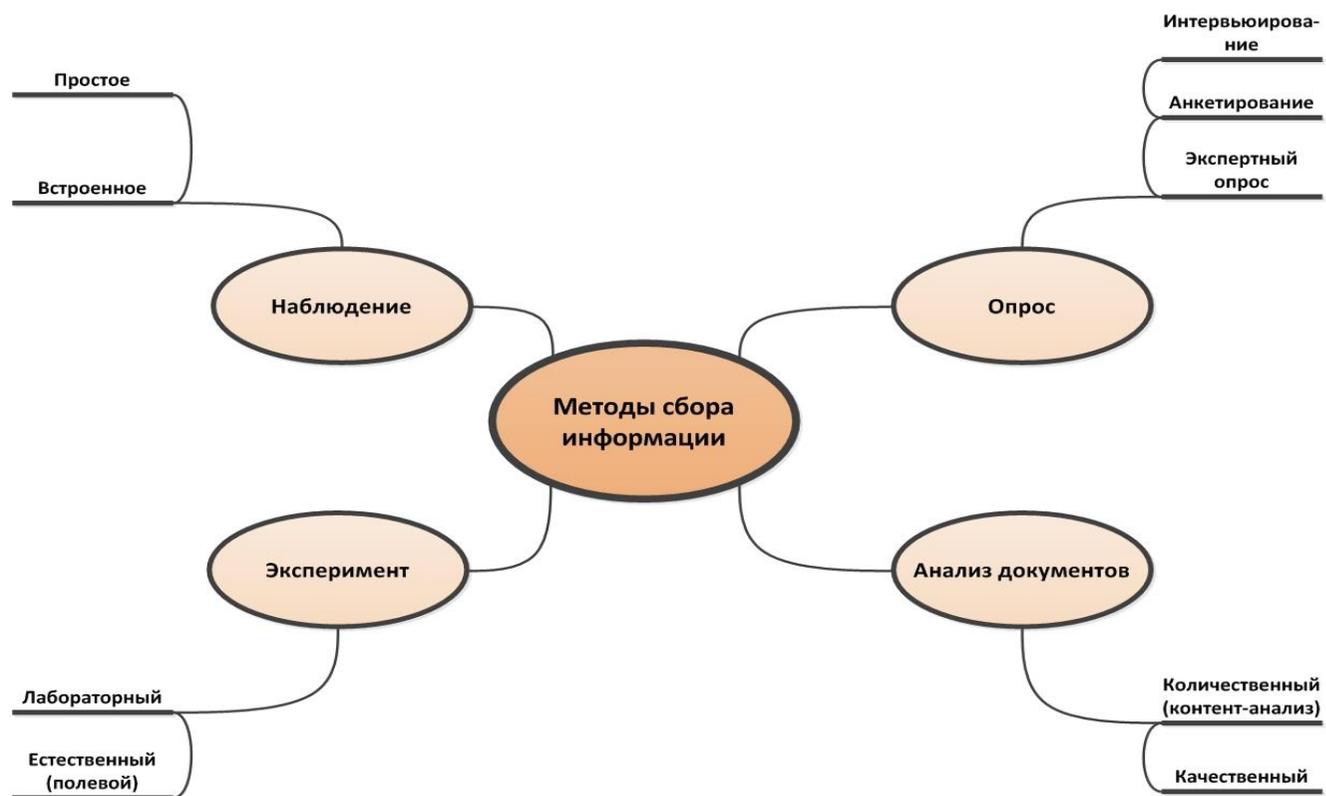
Пояснение. Данный навигатор ориентирует аналитика на первоначальные, наиболее доступные и значимые источники информации, используемые для решения общих, фундаментальных теоретических проблем.

03-07. Навигатор правового аналитика для задач правотворческой и правоприменительной практики



Пояснение. Данный навигатор ориентирует аналитика на первоначальные, наиболее доступные и значимые источники информации для решения задач правотворческой и правоприменительной практики.

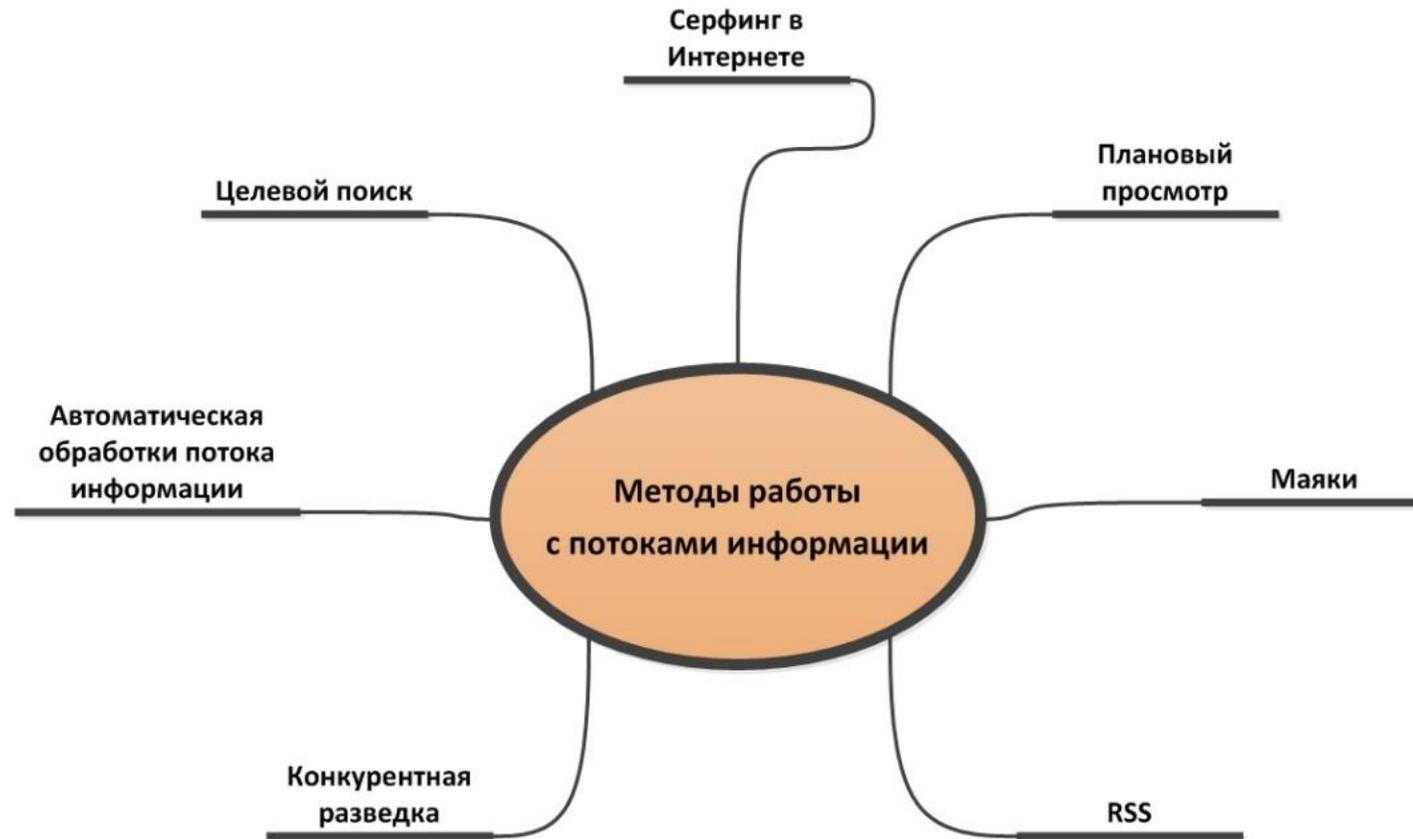
03-08. Основные методы сбора информации



03-09. Некоторые современные методы сбора информации



03-10. Методы обработки потоков информации



03-11. Примерный классификатор информации об аналитической ситуации

01. Непосредственные наблюдения и свидетельства возникновения АС.
02. Фиксация динамики АС
03. Анализ причин возникновения АС
04. Последствия АС. Наступившие последствия и прогнозы
05. Диагностика АС
06. Проблематизация АС
07. Теоретизация АС
08. Онтологии АС
09. Методология разрешения АС (идеи, концепции, теории)
10. Технологии воздействия на АС (методы, средства, приемы, инструменты)
11. Удачные и неудачные, реализованные и нереализованные проекты, связанные с данной АС
12. Реальные результаты вмешательства в АС
13. Зарубежный опыт разрешения данной АС
14. Комплексные исследования АС (охватывают две или несколько позиций из перечисленных выше)
15. Ложная информация, информационный мусор, фейки
16. Информация вне перечисленных категорий

03-12. Некоторые стратегии сбора информации



Пояснение. Начиная сбор информации, необходимо выбрать стратегию, которая отвечала бы целям аналитического исследования, наличным кадровым, финансовым и временным ресурсам, обеспечивала необходимую надежность информационной базы и не была бы избыточно затратна.

С этой точки зрения можно выделить несколько типовых, наиболее распространенных стратегий сбора информации:

Сбор грибов и ягод. Это самая простая и незамысловатая стратегия, состоящая в том, что собирается все, что показалось интересным, ценным. Разумеется, при таком методе трудно обеспечить высокое качество информации: наряду с ценными находками, в ней находится много случайных сведений и большое количество «информационного мусора».

Широкий бредень. Данный метод предполагает сплошной сбор информации по определенной теме. Недостаток этого метода – дороговизна и большие трудозатраты на последующую обработку собранной информации.

Бурение скважин. Это более изощренный метод, который предполагает предварительное изучение информационного поля. С этой целью анализируется «информационное облако» аналитической ситуации, производится его «оконтуривание», для чего в информационном массиве бурятся несколько «разведочных скважин». Первоначально информация собирается по нескольким узким вопросам (разведочным скважинам), оценивается содержательность и насыщенность информационного поля и только после этого наиболее богатые информацией «скважины» превращаются в рабочие площадки по сбору информации. Метод «бурения разведочных скважин» позволяет избежать сбора большого количества (и последующей переборки) «информационного мусора», дает более надежный и качественный информационный продукт.

Военная операция. Наиболее сложная стратегия сбора информации, которая отчасти напоминает планирование и реализацию военной операции, включая проведение разведки, разведочного боя, массированного «танкового прорыва», ввод мотострелков, зачистку местности, контрольное патрулирование (т. е. мониторинг новинок) и т. д.

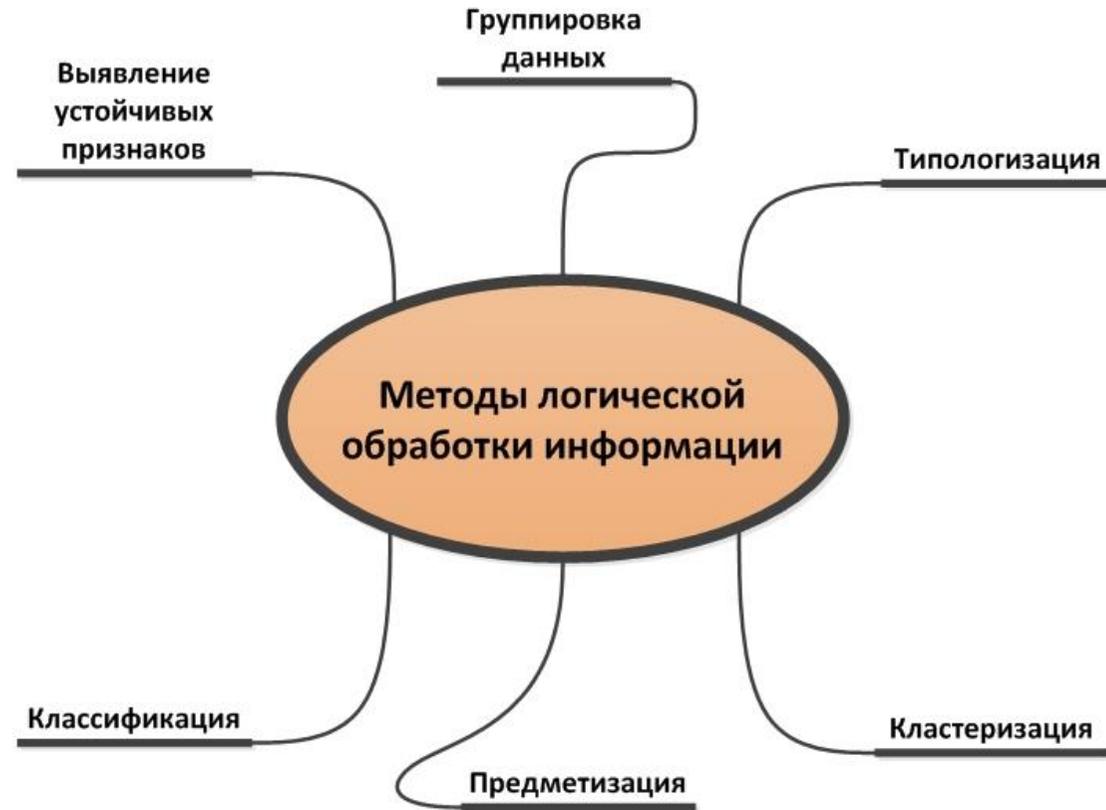
03-13. Логика процесса обработки информации



03-14. Методы технической обработки информации



03-15. Методы логической обработки информации



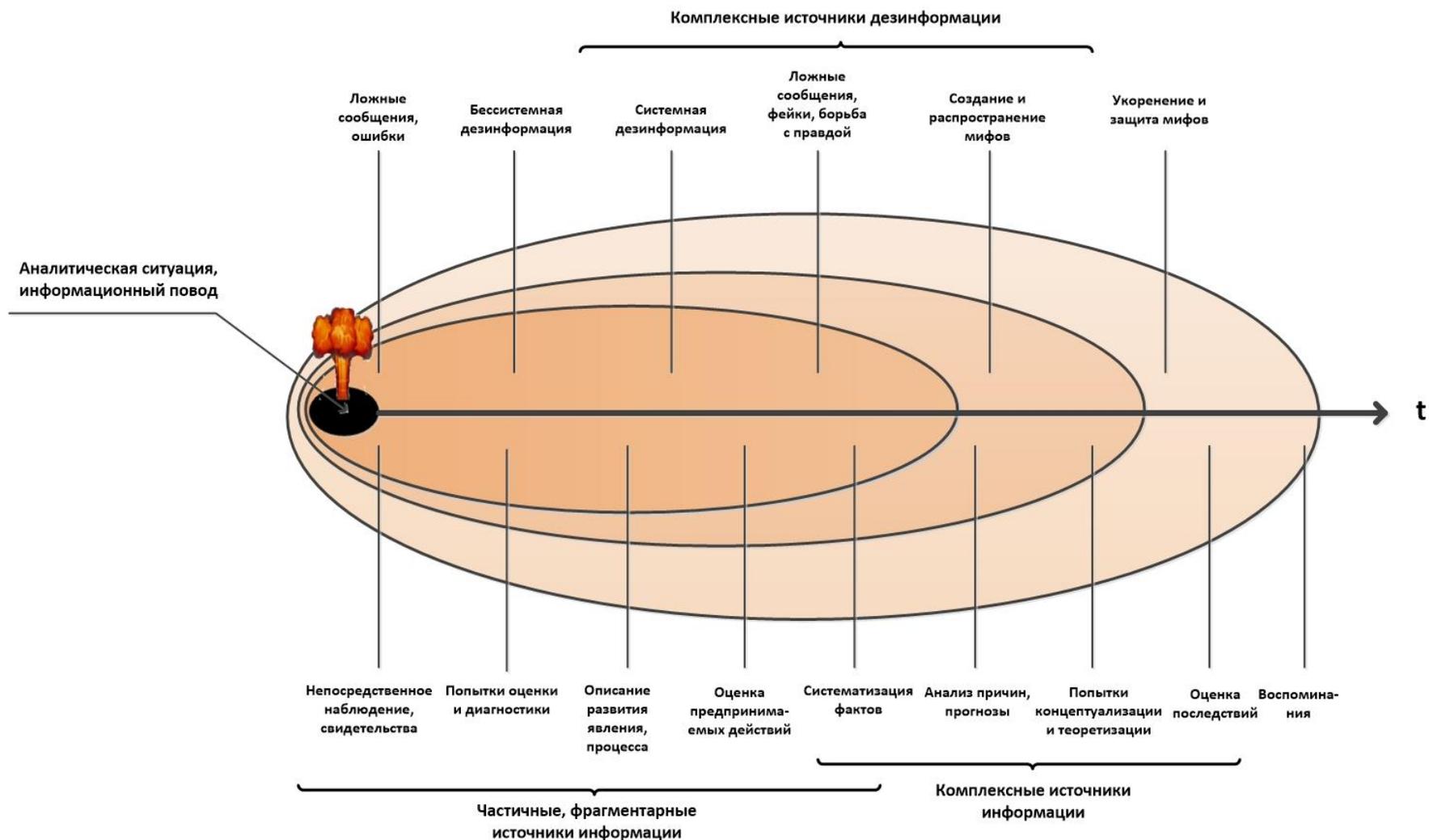
03-16. Методы аналитической обработки информации



03-17. Некоторые современные методы обработки информации



03-18. Последовательность «выпадения осадков» из информационного облака



Работы студентов

03-19. Социально-правовые последствия государственного ограничения доступа к информации в сети Интернет (Информационный профиль)

Автор: Кондори Мария-Франциска, студентка магистратуры (2018)

№	Задача	Собираемая информация	Источники	Комментарии
1.	Определить нормативную базу	Общая информация о структуре и регламентации ограничения доступа к запрещенной информации	НПА Подзаконные акты ОИВ	Является обязательным к учету, но не требует отражения при анализе
2.	Выявить закономерности взаимодействия социальных и правовых явлений	Требуется информация о взаимном влиянии психологии отдельного индивида и группы и правовыми процессами.	Литература в областях: «Основы социальной психологии» «Основы юридической психологии» «Социология права» «Право и общество»	Тщательно подобрать общие особенности и не вдаваться в теоретизацию вопроса. Наличие информации в данной области позволят точнее выявлять наиболее вероятные закономерности и реакции, но не стоит забывать и о маловероятных.
3.	Формирование фактической базы примеров разнообразной реакции населения на ограничения доступа к информации	Требуется к анализу подчеркнута разная реакция и на разного характера запреты: экстремизм, ограничение конституционных прав, антисоциальная информация, информация личного происхождения. Поиск прецедентов.	Google.com https://meduza.io/	Реакционные издательства Форумы Яркие новостные бумы Критика деятельности Роскомнадзора и Роспотребнадзора
4.	Определение остроты вопроса с позиции роста или спада спроса на источники, позволяющие обходить государственные ограничения	Информация о частых русскоязычных запросах и запросах по территории РФ. Информация о росте спроса на анонимайзеры и их аналоги Информация о росте числа пользователей отдельных сайтов. Комментарии владельцев провайдеров об отказах подчиняться запрету, а также подтверждения этого отказа.	https://wordstat.yandex.ru/ https://trends.google.ru/trends/ различные комментарии на форумах	Часть подобного рода информации оказалась недоступной для частного запроса. Для более глубокого и точного анализа необходимо составление статистики посещаемости отдельных сайтов.

**03-20. Легализация марихуаны в России: «за» и «против»
(Информационный профиль)**

Автор: Степанов Александр Александрович, студент магистратуры (2018)

№	Задачи	Собираемая информация	Источники
1.	Выявить причины криминализации марихуаны в России	Мнения экспертов, медиков, граждан, должностных лиц, различных организаций по поводу указанной проблемы; социальные, правовые (юридические), моральные, этические экономические, трудовые и внешние факторы, влияющие и (или) оказавшие влияние на проблему и др.	Правовые (нормативные) документы по данной проблеме; печати в СМИ; газеты; журналы и иные опубликованные издания на данную тему; труды ученых; медицинские заключения; заключения экспертов; опросы и анкетирования проведенные государственными и не государственными организациями и частными лицами; лично проведенные опрос и анкетирование и др.
2.	Выяснить, какие внешние условия и предпосылки явились основанием возникновения АС.	Общественное мнение (как сторонников, так и противников легализации), мнение должностных лиц и представителей органов государственной власти по поводу данной проблемы, позиции представителей медицинской сферы; исследование вреда, наносимого употреблением марихуаны на организм человека; сравнение с «заменяющими» марихуану алкоголем и табаком	Социологические опросы, высказывания в СМИ, медицинские заключения, статистика смертей и причиненного вреда здоровью от марихуаны/табака/алкоголя, научные данные о воздействии указанных веществ на организм; опыт зарубежных стран.
3.	Выявить взаимоотношения в российском обществе по поводу АС («за», «против», не определились)	Мнения (отношение) граждан по данной проблеме.	Личные беседы, печати в СМИ; газеты; журналы и иные опубликованные издания на данную тему; труды ученых; опросы и анкетирования проведенные ВЦИОМ, а также иными государственными и не государственными организациями и частными лицами; лично проведенные опрос и анкетирование и др.
4.	Выявить цели и риски участников АС	Информация о деятельности субъектов-участников АС; информация о выгодах, которые получают субъекты-участники АС; информация об угрозах субъектов-участников данной АС и др.	Личные беседы, печати в СМИ; газеты; журналы и иные опубликованные издания на данную тему; труды ученых; опросы и анкетирования проведенные ВЦИОМ, а также иными государственными и не государственными организациями и частными лицами; лично проведенные опрос и анкетирование и др.
5.	Изучить иностранный опыт легализации марихуаны, а также последствий легализации	Общественное мнение, мнение должностных лиц в зарубежных странах, где была проведена легализация; анализ нормативных документов, которые подверглись изменению вследствие легализации.	Личные беседы, печати в СМИ; газеты; журналы и иные опубликованные издания на данную тему; труды ученых; опросы и анкетирования проведенные ВЦИОМ, а также иными государственными и не государственными организациями и частными лицами; лично проведенные опрос и анкетирование и др.; нормативные документы; статистика; медицинские отчеты.

6.	Выявить вред, наносимый организму вследствие употребления марихуаны, алкоголя или табака, и сравнить его	Мнение медиков и экспертов по данному вопросу	Медицинские заключения, статистика, экспертные заключения
7.	Изучить нормативные акты, регулирующие отношения по поводу оборота марихуаны	Нормативно-правовые акты	УК РФ, КоАП РФ, Перечень наркотических средств, утверждённый Постановлением Правительства РФ № 681 от 30 июня 1998

**03-21. Правовые аспекты колонизации Марса
(Информационный профиль)
Автор: Морозова Лада Витальевна, слушательница факультатива (2015)**



04. Диагностика аналитической ситуации

Диагностика (в гуманитарных науках) – распознавание социального явления на основе имеющихся данных. Предполагает описание явления в адекватной системе терминов, оценку его состояния относительно некоторой нормы, а также отнесение его к определенному виду с целью использования знаний о подобных явлениях.

04-01. Карта диагностики аналитической ситуации

1. Общая оценка ситуации заказчиком.
2. Общая оценка ситуации аналитиком.
3. Типологическая оценка ситуации (место в классификации социально-правовых ситуаций).
4. Главная (ключевая) проблема данной ситуации (по мнению заказчика, по мнению аналитика).
5. Причины возникновения данной ситуации (по мнению заказчика, по мнению аналитика).
6. Текущее состояние данной ситуации (оценка заказчика, оценка аналитика).
7. Ожидания заказчика, аналитическое содействие, которое он предполагает и ожидает.
8. Наличие условий для вмешательства в данную аналитическую ситуацию (политических, экономических, организационных, информационных, финансовых, правовых, морально-этических и др.).
9. Основные, наиболее очевидные предварительные рекомендации аналитика заказчику.
10. Прогноз развития ситуации и возможные последствия вмешательства (для заказчика, для аналитика).
11. Основные, наиболее очевидные риски (для заказчика, для аналитика).

Пояснение. Цель диагностики – дать максимально точную предварительную оценку социально-правовой ситуации, которая могла бы стать основой для последующего анализа. В зависимости от практической целесообразности диагноз может быть дан как в краткой форме (диагностическая формулировка), так и в развернутом виде (диагностическое заключение).

04-02. Карта экспресс-анализа для деловой игры «Экспресс-диагностика аналитической ситуации»

Содержание игры. Участникам игры последовательно предъявляется ряд аналитических ситуаций, например:

«Правовые подходы к возмещению вреда вследствие причинения смерти и повреждения здоровья». Заказчик: Научно-консультативный совет при Верховном Суде Российской Федерации;

«Правовая политика Российской Федерации по утилизации промышленных и бытовых отходов». Заказчик: Министерство экономики РФ;

«Эксплуатация человеком животных в развлекательных целях: правовой аспект». Заказчик: Фонд защиты животных.

Участники игры проводят экспресс-диагностику каждой из предложенных аналитических ситуаций по следующей схеме:

1. Сфера деятельности, в которой возникла данная аналитическая ситуация.

Для комплексных (сложносоставных, междисциплинарных) аналитических ситуаций показать основную сферу и дополнительные, вторичные, сопутствующие аспекты.

2. Основной субъект аналитической ситуации.

Для многосубъектных аналитических ситуаций показать множественность участников и заинтересованных лиц. Определить позицию *заказчика* аналитического исследования в системе субъектов.

3. Основная проблема (конфликт) данной аналитической ситуации.

В случае многопроблемной (мультиконфликтной) аналитической ситуации построить иерархию: основная проблема и дополнительные, вторичные, сопутствующие проблемы.

4. Что ждут от аналитика?

Что должен сделать аналитик в данной ситуации и чего он должен опасаться?

5. Необходимые условия, средства, источники, предпосылки для решения аналитической задачи.

Исходная информация, знания, а также другие необходимые условия и предпосылки.

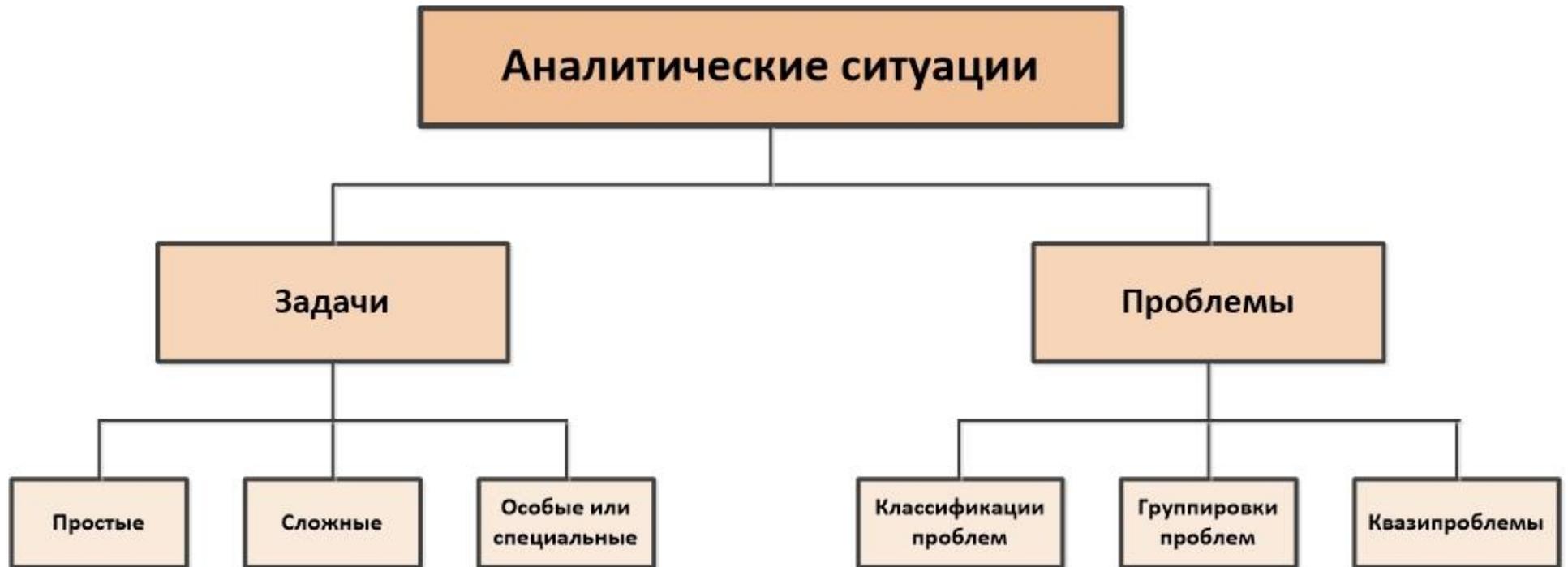
6. Концептуальные подходы к разрешению данной аналитической ситуации.

(В случае, если они уже просматриваются на данном этапе).

04-03. Логика диагностического процесса



04-04. Базовая классификация аналитических ситуаций



Пояснение. Для систематизации аналитических ситуаций использовано традиционное, общеизвестное их подразделение на задачи и проблемы.

Задачи – относительно простые аналитические ситуации, которые для своего решения не требуют использования развитого аналитического аппарата. Для задач характерны:

вопрос (основание задачи) не содержит существенных неопределенностей;

вопрос достаточно очевиден по своему составу и объему;

для решения вопроса достаточно общеизвестной и доступной информации;

вопрос имеет очевидную, известную и многократно апробированную методологию или технологию решения. Как правило, для решения вопроса не требуется сложной аналитики, достаточно консультации опытного специалиста;

вопрос может быть частью проблемы, но проблема по определению не может быть частью вопроса.

Проблемы – сложные, нерешенные вопросы теории или практики, содержащие элементы неопределенности и неясность средств достижения цели. Для проблем характерны следующие признаки:

вопрос, лежащий в основе проблемы, как правило, содержит элементы неопределенности;
постановка вопроса может быть проблематизирована (под проблематизацией мы понимаем интеллектуальную процедуру, превращающую задачу в проблему или комплекс проблем – см. далее в разделе 7);
проблема изначально неясна по составу и объему. Некоторые проблемы для своего уяснения требуют построения онтологических схем (см. далее в разделе 8);
проблема для своего решения, как правило, нуждается в дополнительном сборе информации;
проблема не имеет простой, очевидной, хорошо известной методологии решения.

Аналитические **ситуации-задачи** для целей настоящего исследования предлагается классифицировать на три вида:

Простые – несложные и очевидные для специалиста ситуации, которые решаются посредством выхода на хорошо известную, доступную информацию (например, юридическую норму) и применение известных стандартных методов (например, логическое или лингвистическое толкование нормы права).

Сложные – более объемные вопросы, которые предполагают комплексный анализ источников и системное применение нескольких известных методов.

Особые или специальные – вопросы, специально сконструированные для некоторых особых целей, например, учебные, образовательные, олимпиадные, спортивные и т. д. Внешне такие вопросы могут выглядеть как проблемы, но на самом деле не имеют необходимых признаков проблемности. Некоторые сложные вопросы похожи на проблемы, но по объему и содержанию все же ближе к задачам.

Аналитические **ситуации-проблемы** в предлагаемой классификации представлены следующим образом.

Классификации – классификационное деление по различным основаниям всего массива аналитических ситуаций;

Группировки – выделение из массива аналитических ситуаций более или менее широких групп, требующих углубленного специального рассмотрения.

Квазипроблемы – искусственно созданные аналитические ситуации, замаскированные под проблемы, но на самом деле таковыми не являющиеся. Например, проверочные, контрольные, учебные, экзаменационные, игровые, ложные, фальсифицированные и т. п. Для данного типа проблем характерно, что они существуют и реализуются в двух или нескольких пространствах, например, в пространстве бизнеса и в пространстве образования.

Далее представлены некоторые примеры классификаций и группировок правовых аналитических ситуаций.

04-05. Некоторые классификации аналитических ситуаций

<p>1. В зависимости от заказчика аналитического исследования</p> <ul style="list-style-type: none">ГосударствоГосударственный органРегиональная администрацияГородская, районная администрацияОбщественная организацияБизнес-структураЧастное лицоСамозаказ (...) <p>2. По предмету (сфере возникновения) АС:</p> <ul style="list-style-type: none">ПолитикаЭкономикаБизнесПравоКультураОбразованиеАС затрагивает несколько сфер (...) <p>3. В зависимости от социального масштаба АС:</p> <ul style="list-style-type: none">КосмическаяГлобальная, планетарнаяМеждународнаяНациональная (внутригосударственная)РегиональнаяЛокальная, местнаяПроблема конкретной организацииПроблема группы лицПроблема конкретной личности (...)	<p>4. По критерию социальной направленности АС:</p> <ul style="list-style-type: none">Общественный интересКорпоративный интересИндивидуальный интересСмешаннаяИнаяПока не ясно (...) <p>5. По признаку особенностей динамики АС:</p> <ul style="list-style-type: none">Ситуация быстро меняется (улучшается или ухудшается)Ситуация медленно меняетсяСитуация находится в нестабильном состоянииСитуация стабильнаСтепень стабильности АС не известна (...) <p>6. В зависимости от прогнозируемости АС:</p> <ul style="list-style-type: none">ПрогнозируемаяЧастично прогнозируемаяНепрогнозируемаяСтепень прогнозируемости не ясна (...)
--	--

04-06. Некоторые группировки аналитических ситуаций

1. Динамически развивающиеся ситуации.

Группа ситуаций, находящихся в процессе развития, требующих немедленного оперативного вмешательства для исключения или уменьшения их вредоносных последствий. Может подвергаться дальнейшим более детальным группировкам в зависимости от:

- масштаба;
- значимости;
- сферы возникновения или области отношений;
- количества задействованных людей;
- временных и иных затрат;
- стадии развития;
- наличия или отсутствия механизма разрешения (управления) и др.

2. Проблемные ситуации государственного управления.

Группа аналитических ситуаций, возникающих в сфере государственного управления. Может подвергаться дальнейшим более детальным группировкам в зависимости от:

- сферы (отрасли, области, ведомственной принадлежности);
- масштаба;
- значимости;
- количества субъектов;
- состава (распадается на более мелкие частные ситуации) и др.

3. Проблемные ситуации бизнеса.

Группа аналитических ситуаций, возникающих в сфере предпринимательской деятельности, имеющих явно выраженный правовой аспект. Может подвергаться более детальным группировкам в зависимости от разных критериев:

- сферы бизнеса;
- стадии его развития (создание, регистрация, развитие, защита и т. д.);
- степени остроты;
- связи с государственным регулированием и т. д.

4. Проблемные ситуации в сфере образования, науки, культуры, спорта, социальной защиты и т. д.

Обширная группа аналитических ситуаций, возникающих в различных сферах социально-экономической жизни. Может конкретизироваться в зависимости от сферы возникновения и по другим критериям.

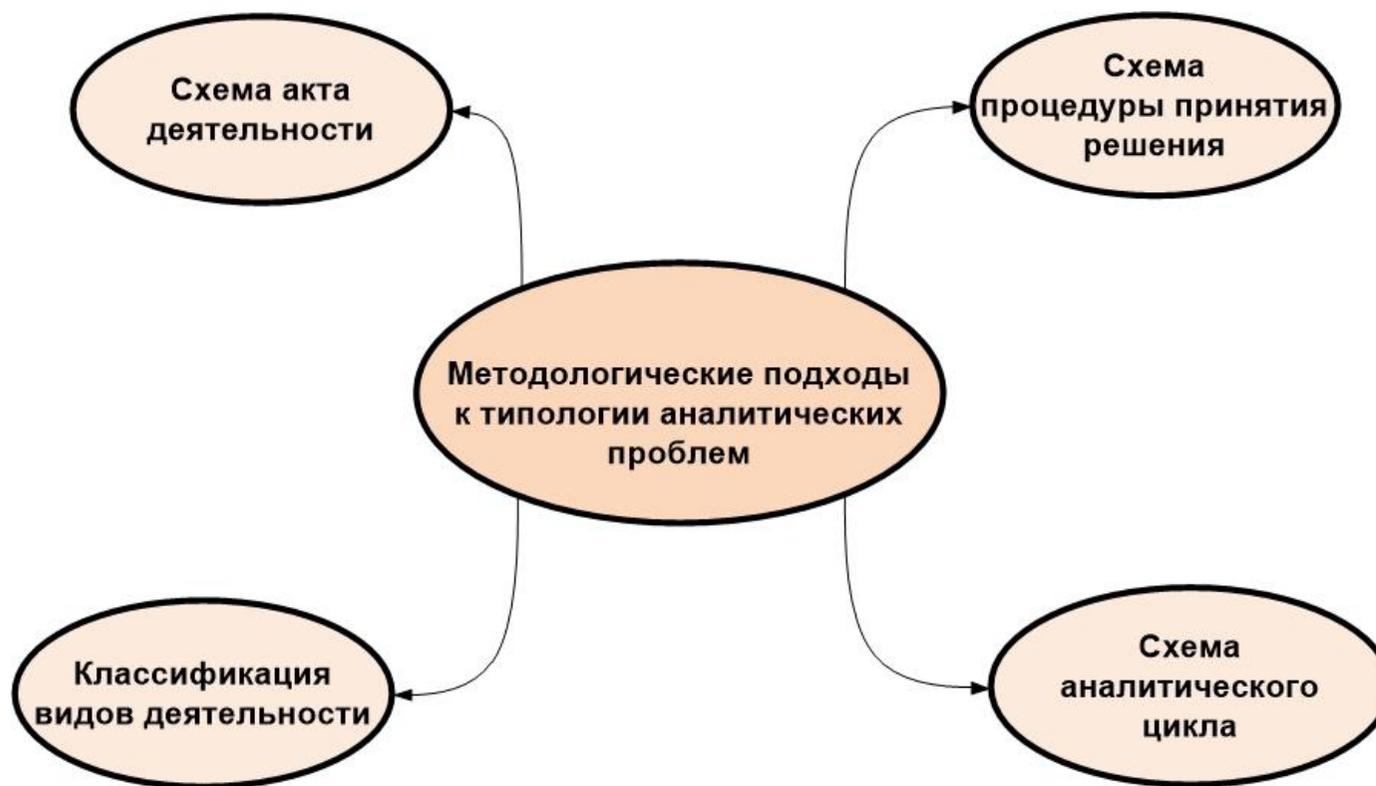
5. Правомерные либо противоправные ситуации.

Данная группировка аналитических ситуаций опирается на разработанные в теории права и в отраслевых науках критерии и классификации правомерных и противоправных действий.

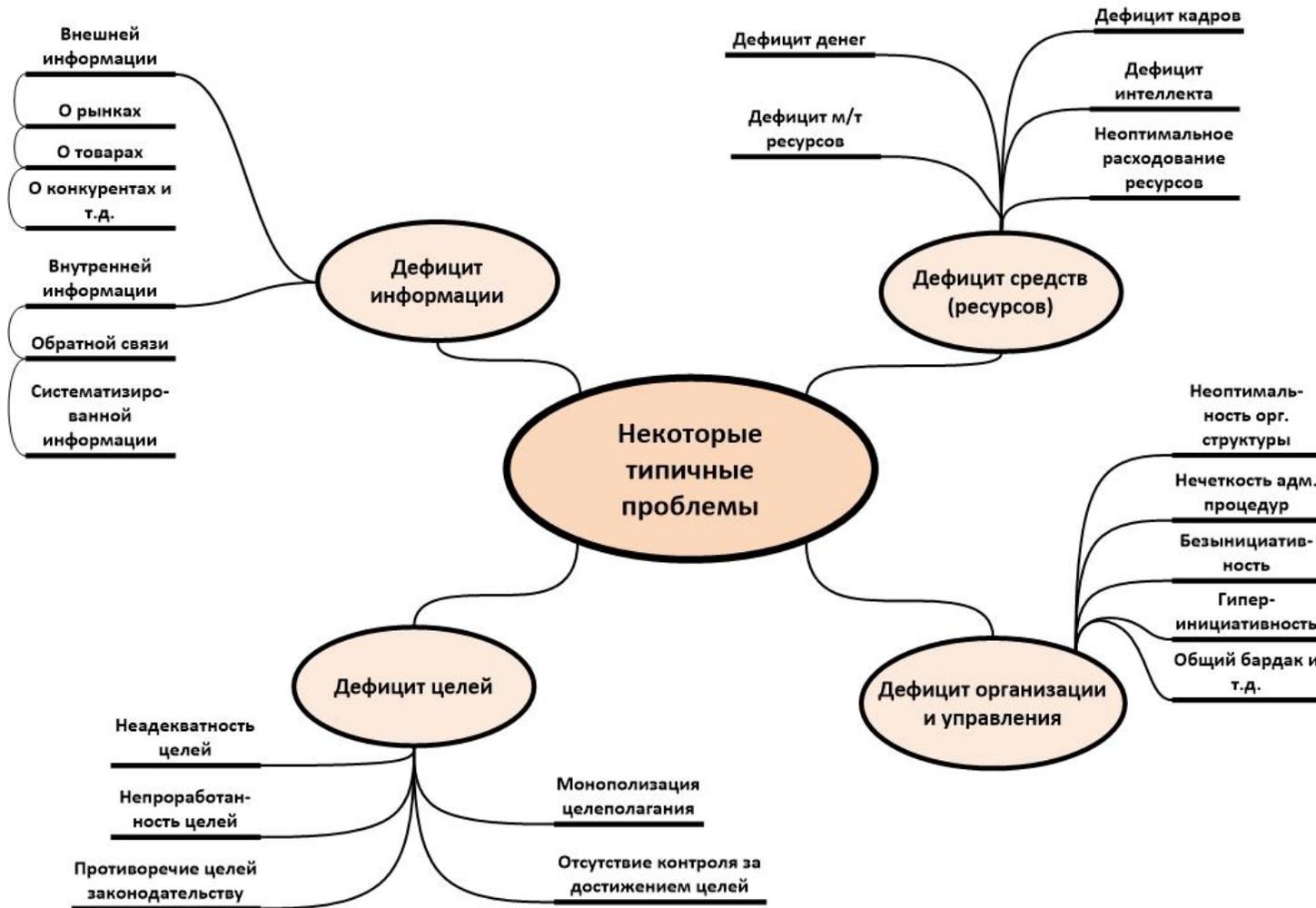
6. Макроситуации и микроситуации.

Данная группировка разграничивает аналитические ситуации в зависимости от их структуры. Макроситуация включает в себя несколько микроситуаций различной природы, требующих самостоятельного анализа. Микроситуация структурно однородна, не распадается на другие ситуации.

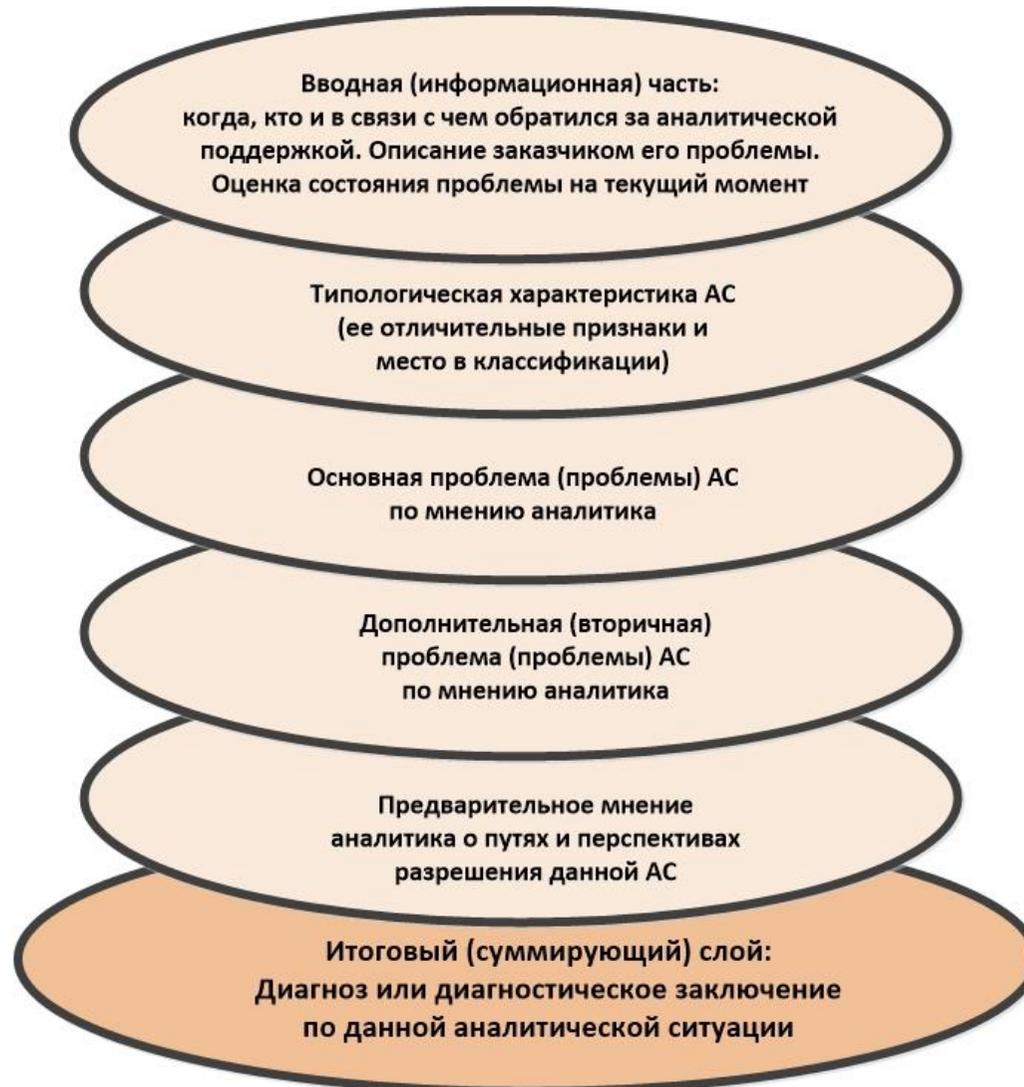
**04-07. Методологические подходы к типологии проблем,
выявляемых в аналитических ситуациях**



04-08. Некоторые типичные проблемы, выявляемые в аналитических ситуациях



04-09. Структура аналитического диагноза в форме многослойки



Работы студентов

04-10. Применение «компьютерного зрения» для защиты интеллектуальной собственности в сети Интернет (Диагностика аналитической ситуации)

Автор: Вейс Георгий Анатольевич, студент магистратуры (2019)

1. Заказчик аналитического исследования:

ОДО «Юридическое общество имени Александра Невского» (бизнес-структура);

2. Сфера возникновения АС:

Право и бизнес;

3. Причины обращения к аналитику:

Потребность в эксперте, желание продемонстрировать современный подход к проблеме, создание задела на перспективу;

4. Какой помощи ждёт заказчик:

Необходима помощь в выработке вариантов решений, а также в преобразование решений в планы и программы действий;

5. Причины возникновения АС:

Организационные: желание улучшить работу, найти новые перспективные направления, отсутствие стратегии и тактики применения Legal Tech на практике;

Информационные: дефицит информации об актуальном состоянии рынка защиты средств индивидуализации на текущий момент, дефицит технической информации;

Поиск нового эффективного и креативного решения «старой» проблемы.

6. Место АС на ситуационном поле:

АС является частью более широкой проблемы производства и сбыта контрафактной продукции (серого импорта и подделок). Вышестоящая ситуация напрямую связана с АС, её неразрешенность в части ответственности за введение в гражданский оборот параллельного импорта осложняет анализ;

АС распадается на техническую проблему выявления нарушений в сети Интернет (не только на РИД), проблему ответственности информационных посредников. В целом АС не поможет разрешить эти проблемы, в то время как само разрешение этих проблем сильно бы повлияло на результаты анализа;

АС соседствует с ситуацией введения юридическими фирмами технических решений в свою рутинную деятельность. Опыт введения legal tech в деятельность юридических фирм положительно скажется на сложности проведения анализа и выработки практических рекомендаций.

- 7. Правильно ли сформулирована АС заказчиком?**
АС сформулирована заказчиком правильно;
- 8. Социальный масштаб АС:**
Затрагивает интересы группы организаций на территории РФ.
- 9. Социальная направленность АС:**
Корпоративный интерес, а также социальный интерес (покупатель заинтересован в приобретении оригинала, а не подделки).
- 10. Правовая природа АС:**
Ситуация относится к числу юридически правомерных;
- 11. Степень социальной остроты АС:**
Умеренно острая.
- 12. Динамика АС:**
Ситуация находится в нестабильном состоянии.
- 13. Прогнозируемость развития АС:**
Частично-прогнозируемая;
- 14. Степень срочности вмешательства в АС:**
АС может быть решена в плановом порядке.
- 15. Прогноз вмешательства в развитие АС:**
Прогноз в целом благоприятный.
- 16. Необходимые компетенции для анализа АС:**
Правовая, экономическая и техническая (программирование).
- 17. Наличие условий для разрешения АС:**
Имеются все необходимые условия для разрешения данной АС.
- 18. Наличие благоприятствующих факторов:**
Имеются факторы, благоприятствующие разрешению АС (наличие готовых решений на западных рынках).
- 19. Экономическая целесообразность участия аналитиков:**
Работа достаточно выгодна в экономическом плане.
- 20. Степень риска участия в анализе и разрешении АС:**
Ситуация содержит умеренные риски (контрафактом занимаются в т.ч. криминальные элементы).
- 21. Степень личной вовлеченности аналитика:**
Профессиональная вовлеченность (карьерная составляющая и профессиональный интерес).

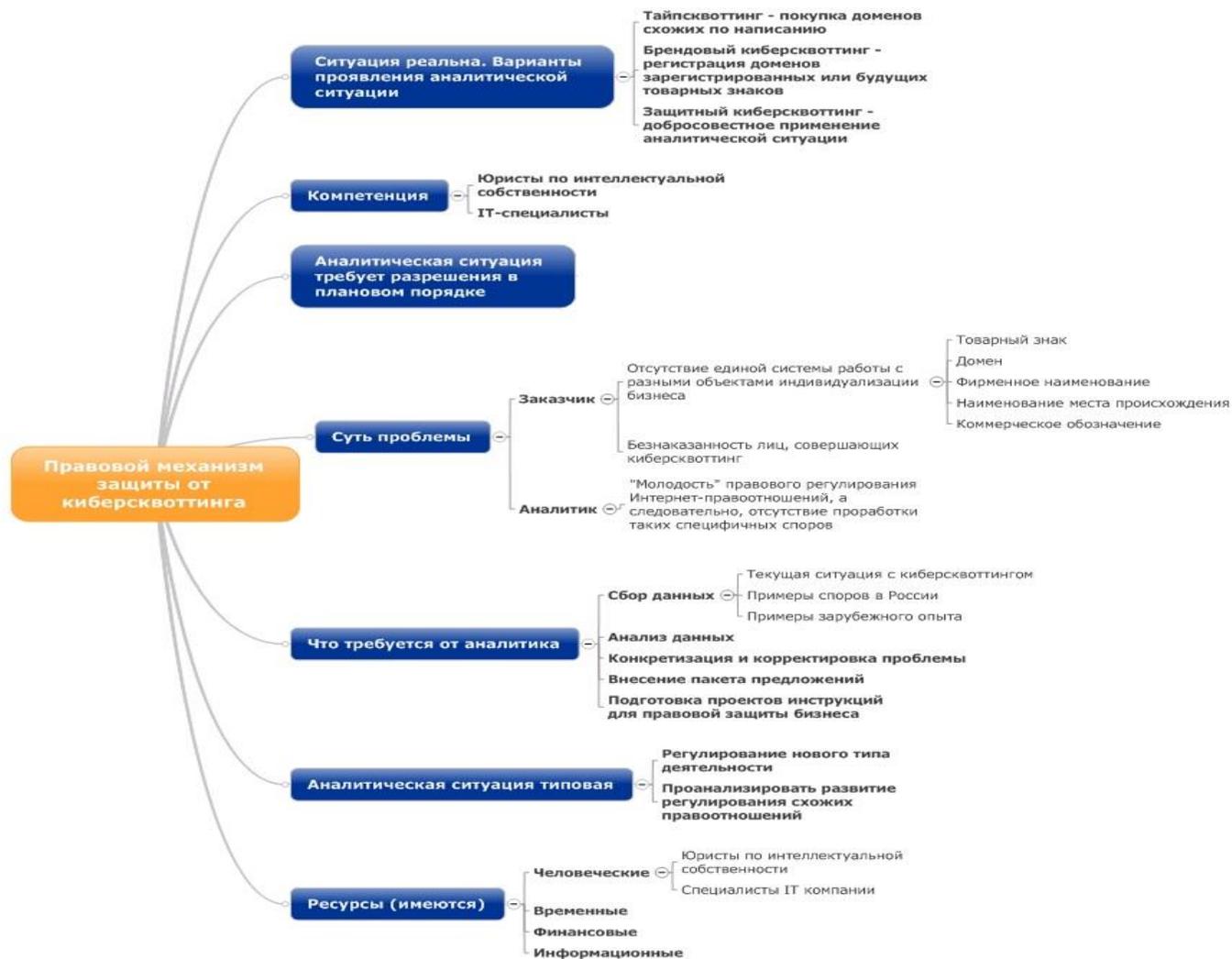
**04-11. Устранение противоречий между правовыми системами стран-участниц ЕАЭС
(Диагностика аналитической ситуации)
Автор: Моисеева Екатерина Олеговна, студентка магистратуры (2019)**

1	Заказчик аналитического исследования	Наднациональный регулирующий орган
2	Сфера возникновения АС	Международное право, национальное право стран-участниц
3	Причины обращения к аналитику (версия заказчика)	Потребность в правовой экспертизе с использованием специальных знаний, необходимость составления качественного решения, работа на перспективу
4	Какой помощи ждет заказчик от аналитика	Помочь в полной мере осмыслить проблему, выработать варианты решений и преобразовать их в планы и программы действий
5	Причины возникновения АС (версия аналитика)	<p>Организационные: различия в регулировании правовых отношений в странах-участницах, а также в устройстве и компетенции регулирующих государственных органов;</p> <p>Информационные: необходимость постоянной актуализации правовой информации об изменениях в национальных законодательных актах стран-участниц для понимания текущего состояния и выявления противоречий;</p> <p>Психологические: необходимость предложения такого решения проблемы, которое бы создавало баланс интересов всех стран-участниц.</p>
6	Каково место данной АС на ситуационном поле?	<p>Данная АС является одним из вопросов, касающихся взаимодействия стран-участниц в рамках ЕАЭС.</p> <p>АС входит в проблематику правовой интеграции стран-участниц, и в свою очередь подразделяется на вопросы о наличии и устранении противоречий в правовом регулировании в различных сферах общественных отношений (например, имущественные и неимущественные, деликтные и др.).</p> <p>Следующими за данной АС являются вопросы о практическом исполнении решений по устранению противоречий непосредственно странами-участницами внутри своих правовых систем.</p>
7	Правильно ли сформулирована ситуация за-	АС сформулирована заказчиком правильно

	казчиком?	
8	Социальный масштаб АС	Региональная
9	Социальная направленность АС	Интерес союза государств
10	Правовая природа АС	Правомерная
11	Степень социальной остроты АС	Спокойная
12	Динамика АС	Ситуация находится в нестабильном состоянии
13	Прогнозируемость развития АС	Частично прогнозируемое
14	Необходимость вмешательства в АС	Необходимость вмешательства определится по результатам анализа
15	Прогноз вмешательства в развитие АС с участием аналитиков	Прогноз благоприятный, ожидаются положительные результаты
16	Компетенция, необходимая для анализа данной ситуации и (или) вмешательства в ее разрешение	Правовая
17	Наличие условий для разрешения данной АС	Объем необходимых условий и степень их наличия будут известны после проведения анализа АС
18	Наличие благоприятствующих и препятствующих факторов	В АС присутствуют как благоприятствующие, так и осложняющие факторы, полную картину которых возможно будет увидеть в ходе проведения анализа
19	Оценочная стоимость разрешения АС	На данном этапе не может быть определена
20	Экономическая целесообразность и иные смыслы участия аналитиков в разрешении данной ситуации	Работа умеренно выгодна в экономическом плане и важна с точки зрения карьеры и решения важных социальных задач
21	Степень риска участия в анализе и (или) разрешении данной АС	Элементы риска не просматриваются

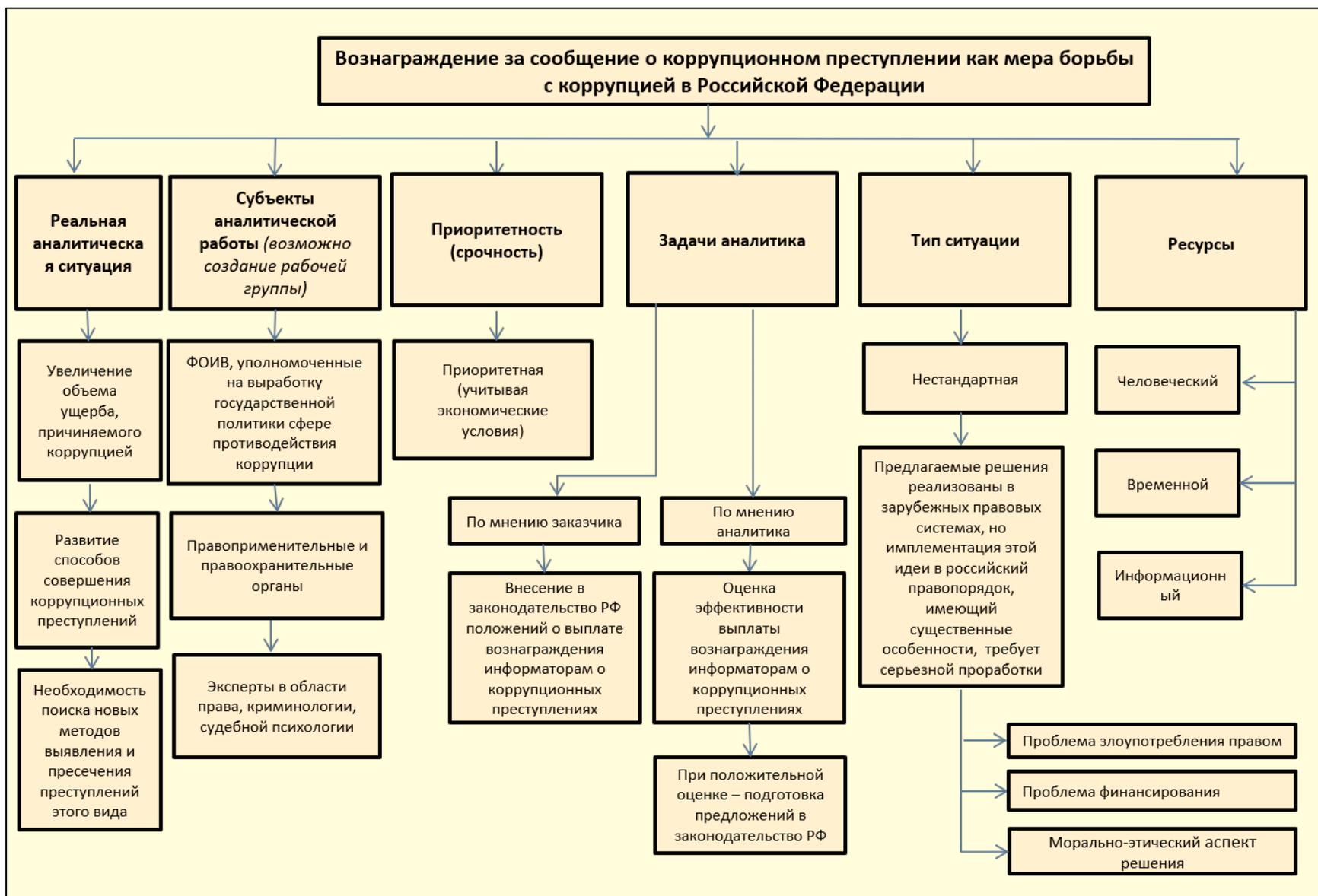
04-12. Правовой механизм защиты от киберсквоттинга (Диагностика аналитической ситуации)

Автор: Котюх Мария Валентиновна, слушательница факультатива (2015)



04-13. Вознаграждение за сообщение о совершенном преступлении как мера борьбы с коррупцией (Диагностика аналитической ситуации)

Автор: Подъячева Анна Николаевна, слушательница факультатива (2015)



05. Объективный анализ ситуации

Объективный анализ – изучение аналитической ситуации средствами и методами объективного научного исследования.

Историко-генетический анализ – раскрытие обстоятельств возникновения и движения некоторого явления, а также особенностей его признаков, свойств и функций на различных этапах его развития.

Причинно-следственный анализ – выявление полной системы причин, условий, предпосылок и факторов, обусловивших возникновение, изменение или прекращение некоторого события или явления.

Хронолента – средство графического представления последовательности и взаимосвязи событий во времени.

05-01. Карта объективного анализа ситуации

1. Предмет аналитической ситуации:

Какие отношения затрагивает данная АС, что является ее предметом? Предмет основной, дополнительный, факультативный, открытый и скрытый.

2. Проблема (проблемы) аналитической ситуации:

Какие обстоятельства превратили данную АС в проблему? Что является проблемой в данной АС (основной, дополнительной, потенциальной, скрытой и т. д.)?

3. Причины и условия возникновения аналитической ситуации:

Комплекс причин, обусловивших возникновение АС, их взаимосвязь. Причины основные и второстепенные, прямые и косвенные. Причины, условия, предпосылки, поводы.

4. История аналитической ситуации:

Исторические условия зарождения и развития данной АС, ее хронологические рамки. Исторические контексты АС.

5. Генезис аналитической ситуации:

Этапы развития аналитической ситуации, причины перехода с этапа на этап. Оценка текущего состояния аналитической ситуации.

6. Социальная природа аналитической ситуации:

Социальная направленность: общественный интерес, корпоративный интерес, индивидуальный интерес, смешанная, пока не ясно.

7. Интеллектуальная природа аналитической ситуации:

К какой сфере знания принадлежит? Какими науками изучается? Какая наука способна дать объективную картину данной АС?

8. Методы получения дополнительной информации о данной аналитической ситуации:

Хронологический анализ ситуации.

Историко-генетический анализ ситуации.

Причинно-следственный анализ ситуации.

Статистический анализ ситуации.

Математические методы.
Методы анализа Big Data.
Экономический анализ ситуации.
Социологический анализ ситуации.
Юридический анализ ситуации.
Технико-технологический анализ ситуации.

Иные возможные методы анализа (антропологический, психологический, экологический, лингвистический и др.).

9. Необходимость мониторинга аналитической ситуации:

Нуждается ли объективный анализ АС в продолжении, повторении или контроле или может носить разовый характер? Требуется ли постоянный мониторинг объективного состояния АС?

10. Уточненный диагноз и прогноз аналитической ситуации по итогам объективного анализа:

Основной диагноз. Осложняющие и дополнительные диагнозы. Прогноз развития аналитической ситуации с учетом выявленных факторов и обстоят

05-02. Карта объективного **ПРАВОВОГО** анализа ситуации

1. К какому виду юридической деятельности принадлежит данная АС?

Правотворчество, правосудие, государственное (административное) управление, адвокатская практика, бизнес, правовое информирование, правовая культура, правовое воспитание и т. д.

2. С какой отраслью права (в основном или преимущественно) связана данная проблема?

Публичное право, частное право, юридический процесс и т. д.

3. Вписывается ли аналитическая ситуация в рамки действующего законодательства? Требуется ли она развития правового регулирования?

Обоснование того, что аналитическая ситуация выходит за рамки действующего законодательства и требует развития правового регулирования.

4. Является ли ситуация правомерной или противоправной?

Преступление, проступок, правомерное поведение, неправомерное поведение, отклоняющееся поведение, правовая природа АС не ясна.

5. Является ли ситуация конфликтной, содержит ли она правовой спор?

Ситуация содержит открытый конфликт; ситуация содержит потенциальный конфликт; ситуация не является конфликтной; пока не ясно.

6. На какой стадии развития находится данная ситуация?

Еще не возникла; находится в стадии возникновения; развития; прекращения.

7. Какова степень остроты ситуации?

Является острой; умеренно острой; содержит потенциальный конфликт; не является конфликтной.

8. Какова необходимость правового вмешательства в АС?

Требуется немедленного вмешательства; не требует немедленного вмешательства; может быть решена в плановом порядке.

9. Правовые риски вмешательства в данную ситуацию.

Каковы правовые риски для заказчика, аналитика, других участников аналитической ситуации?

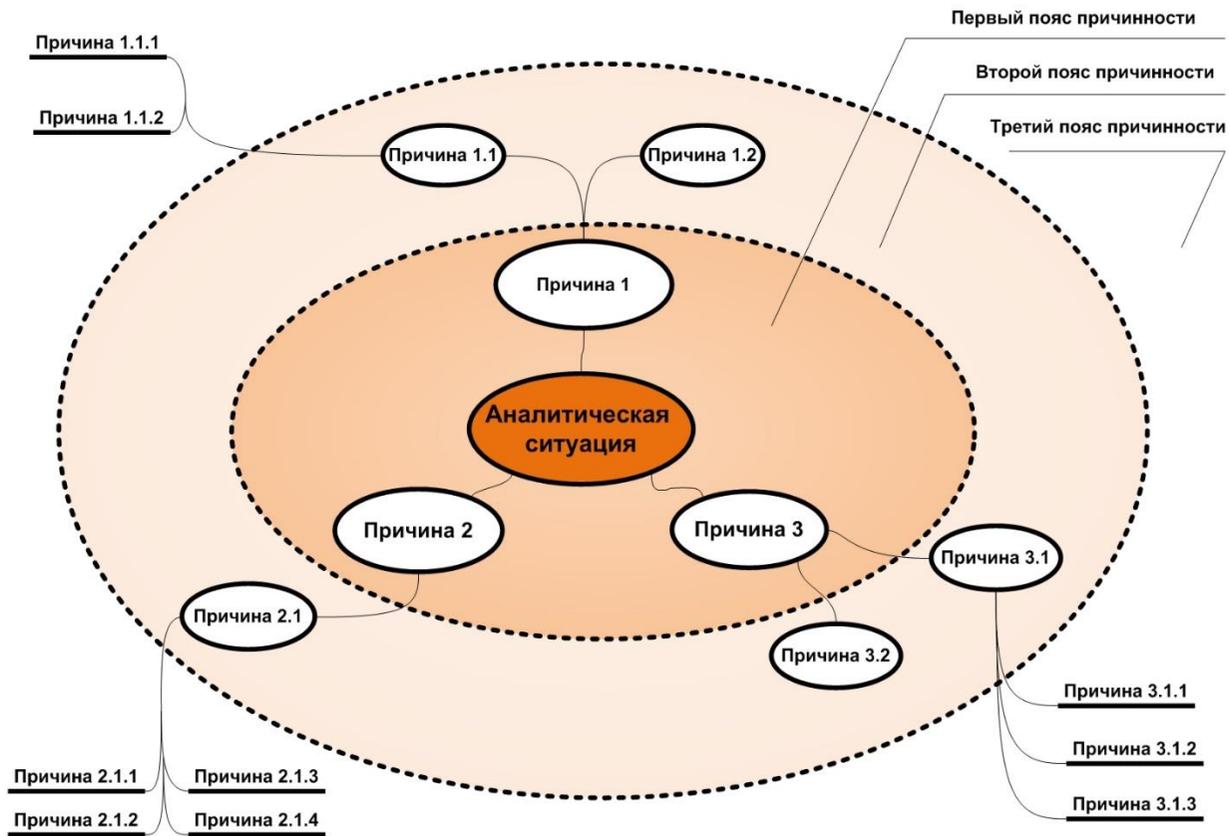
10. Средства, методы и механизм правового воздействия на ситуацию: Предварительный анализ правового механизма разрешения данной АС.

11. Правовой прогноз развития данной ситуации и ее возможного итогового (стабильного) состояния.

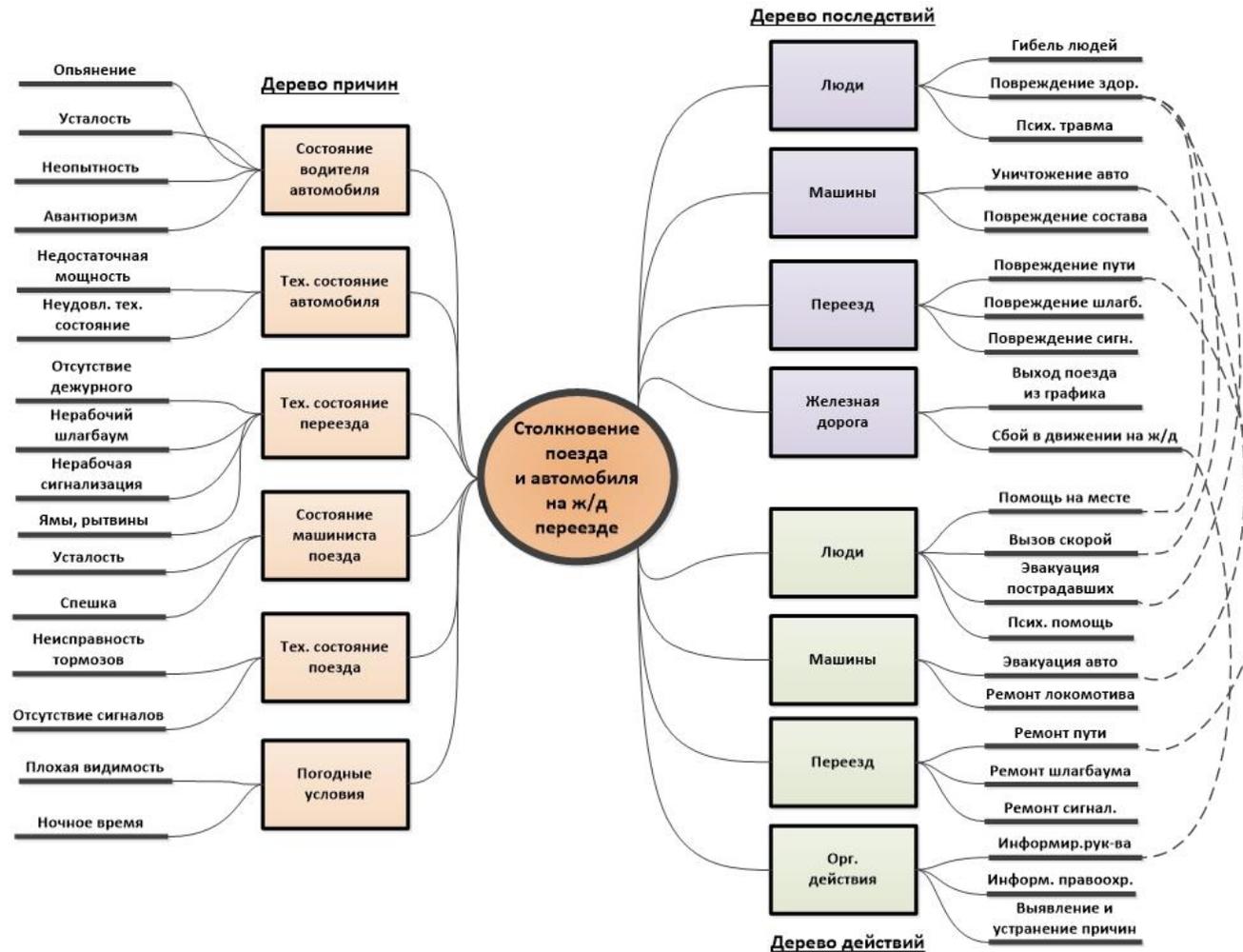
05-03. Логика объективного анализа ситуации



05-04. Анализ причин возникновения аналитической ситуации (Пример использования интеллектуальной карты)



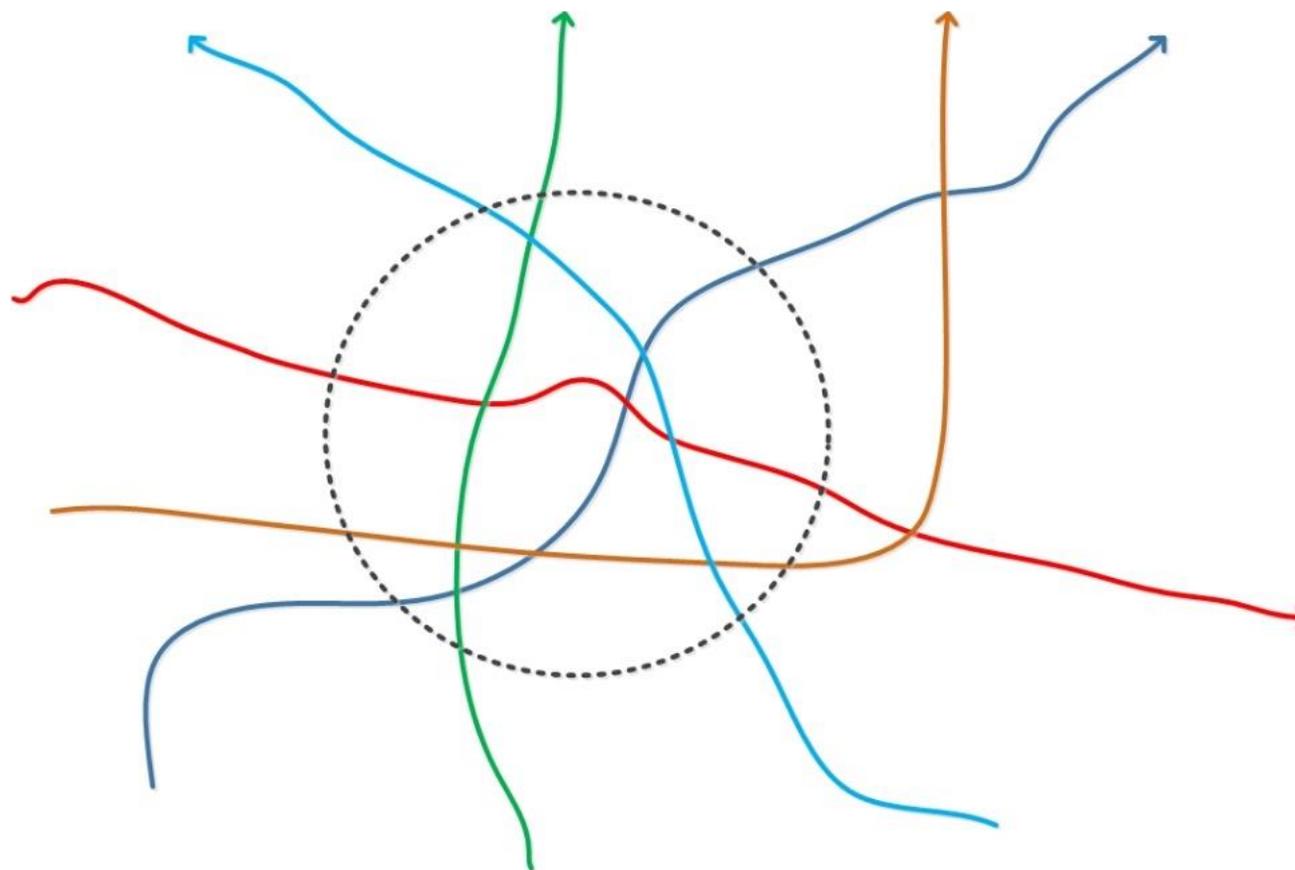
05-05. Столкновение поезда и автомобиля на железнодорожном переезде (Анализ аварии с использованием графа-мультидерева)



05-06. Анализ системы причин с использованием таблицы

Причины первого уровня	Причины второго уровня	Причины третьего уровня
Причина 1	Причина 1.1	Причина 1.1.1
		Причина 1.1.2
	Причина 1.2	Причина 1.2.1
		Причина 1.2.2
		Причина 1.2.3
	Причина 2	Причина 2.1
Причина 2.1.2		
Причина 2.1.3		
Причина 2.2		Причина 2.2.1
		Причина 2.2.2
Причина 2.3		Причина 2.3.1
		Причина 2.3.2
Причина 2.4		Причина 2.4.1
		Причина 2.4.2
		Причина 2.4.3

05-07. Анализ системы причин с использованием «карты метро»



Пояснение. Причины возникновения аналитической ситуации (обозначена пунктирной линией) показаны в виде цветных пересекающихся линий, напоминающих карту метро.

05-08. Схема историко-генетического анализа

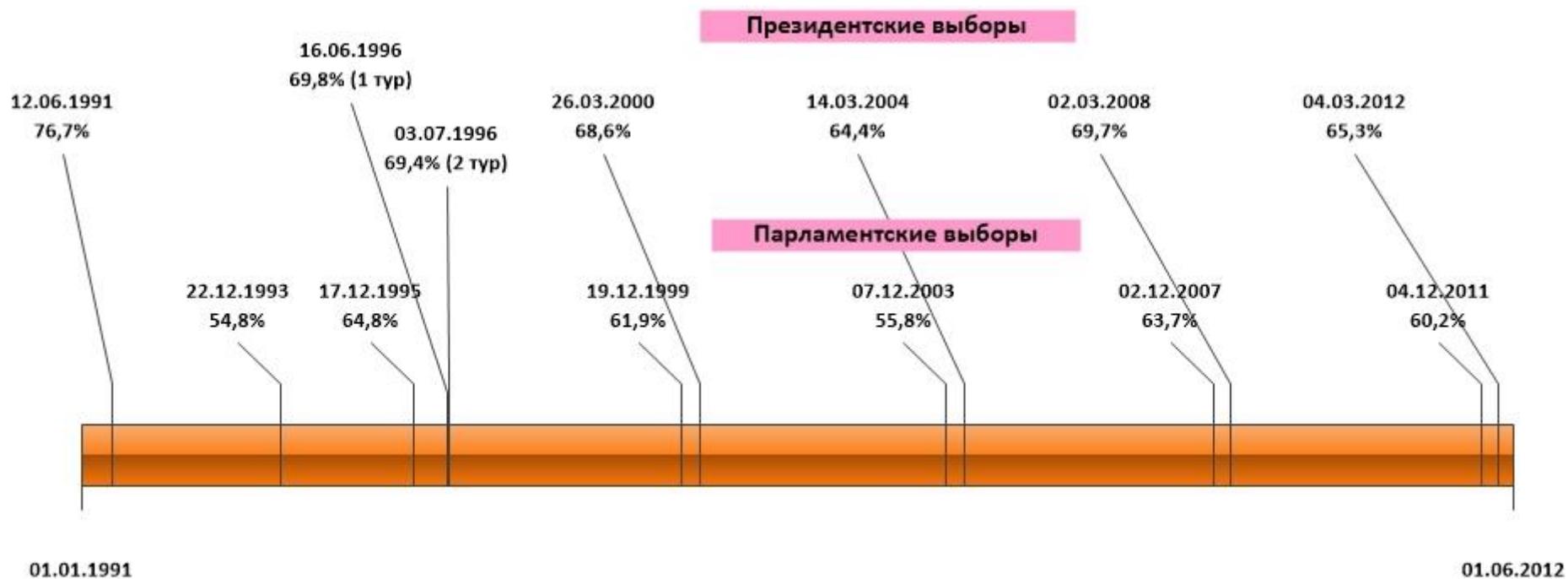
История событий или действий (отдельных цепей причинности),
участвующих в данной аналитической ситуации



История развития «самой» аналитической ситуации



05-09. Анализ федерального избирательного процесса с использованием хронологии



Работы студентов

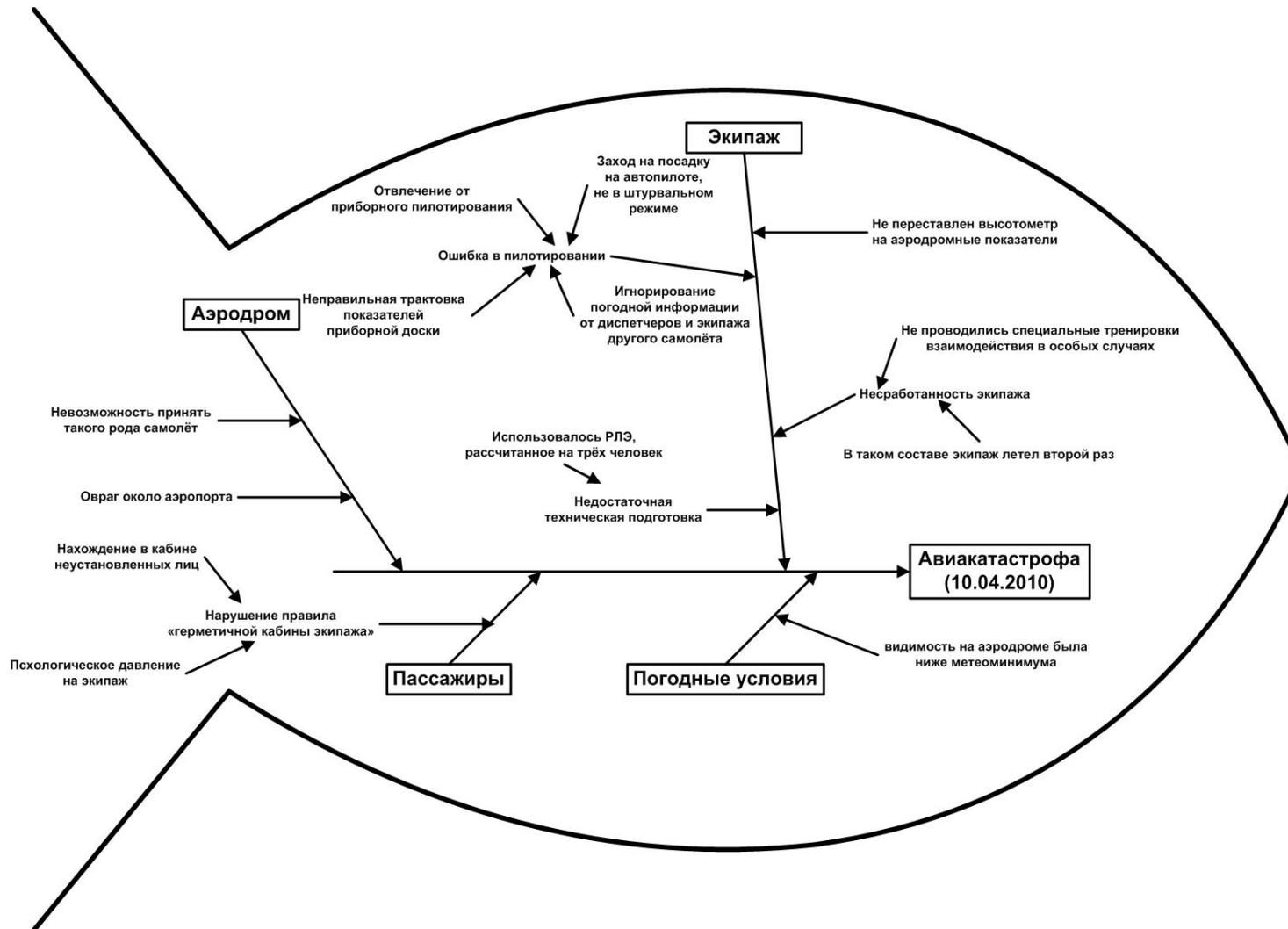
05-10. Совершенствования правового регулирования каршеринга в Российской Федерации (Пример объективного анализа с использованием таблицы)

Автор: Морозова Анастасия Александровна, слушательница факультатива (2018)

<p>1. Предмет данной аналитической ситуации: Какие отношения затрагивает данная АС, что является ее предметом? Предмет основной, дополнительный, факультативный, скрытый</p>	<p>Отношения бизнес-клиент, предмет основной</p>
<p>2. Проблема данной аналитической ситуации: Какие обстоятельства превратили данную АС в проблему? Что является проблемой в данной АС (основной, дополнительной, скрытой и т. д.)</p>	<p>Основная проблема-невозможность проверить фактический стаж вождения у клиента</p>
<p>Причины и условия возникновения данной аналитической ситуации: Система причин, их взаимосвязь. Причины основные и второстепенные, прямые и косвенные. Причины, условия, поводы</p>	<p>Потребность молодых водителей в аренде автомобиля, нежелание компании рисковать своими автомобилями, отсутствие компромисса между бизнесом и клиентом</p>
<p>3. История и генезис данной аналитической ситуации: Исторические условия зарождения данной АС, ее хронологические рамки и этапы развития</p>	<p>Сфера каршеринга очень молода во всем мире, и в России тем более. Каршеринг в современном понимании этого слова появился в 1990 годах. Однако с 2006 по 2014 год рост количества каршеринговых автомобилей по всему миру составил около 700%. По мнению консалтинговой компании Frost & Sullivan, с 2015 по 2025 год количество пользователей каршеринга увеличится примерно в 5 раз.</p>
<p>4. Место в системе социальных ситуаций: Вышестоящие (более широкие) АС; ситуации одного уровня; нижестоящие (более частные) АС. Наиболее важные связи данной АС с другими социальными ситуациями</p>	<p>Вышестоящие: отсчет водительского стажа в принципе Ситуации одного уровня: другие проблемы каршеринга (осмотр автомобиля после поездки) Нижестоящие: определение стажа для выдачи автомобиля</p>

	клиенту
5. Социальная природа АС: Социальная направленность	Общественный интерес, корпоративный интерес.
6. Правовая природа АС	Правомерная
7. Интеллектуальная природа АС: Какими науками изучается? К какой сфере знания принадлежит?	Право, бизнес
8. Социальный фон АС: Обстановка в обществе, в регионе, в городе, на предприятии, на фоне которой принимается аналитическое исследование	Ситуация затрагивает всю Российскую Федерацию, поэтому определить однозначно социальный фон невозможно. В городе Москве социальный фон для решения проблемы, в целом, благоприятный
9. Состояние и степень остроты аналитической ситуации на текущий момент	Может быть решена в плановом порядке.
10. Наличие объективных условий и предпосылок для решения данной проблемы. Наличие материальных, финансовых, информационных и прочих предпосылок для решения данной проблемы	Заказчик – крупная компания, у компании есть свой интерес и материальные и финансовые условия для изучения и решения проблемы. Имеются необходимые информационные условия для решения проблемы.
11. Уточненный диагноз и прогноз аналитической ситуации по итогам объективного анализа: Основной диагноз. Осложняющие и дополнительные диагнозы. Прогноз развития аналитической ситуации с учетом выявленных факторов и обстоятельств	Основная проблема – невозможность проверить водительский опыт клиента. Усложняется тем, что стаж и опыт могут не совпадать. Кроме того, основное достоинство каршеринга – в быстром доступе клиента к автомобилю, то есть тесты и испытания для водителей не подойдут.

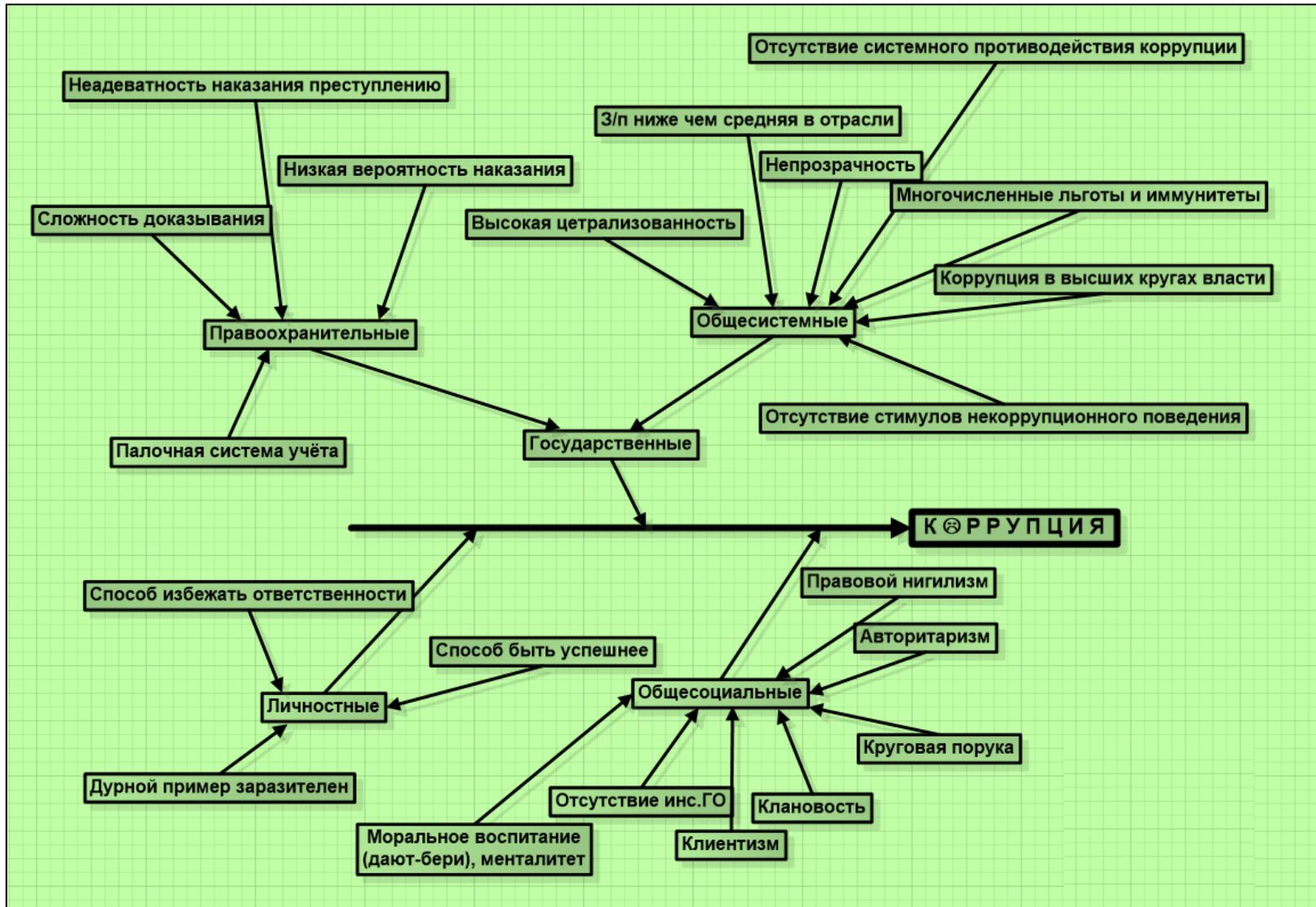
**05-11. Анализ причин авиакатастрофы самолета президента Польши Л. Качиньского 10 апреля 2010 года
 (Пример объективного анализа с использованием графа Исикава)
 Автор: Ганзер Александр Эдуардович, студент магистратуры (2011)**



05-12. Анализ причин коррупции

(Пример схематического анализа проблемы с использованием древовидного графа)

Авторы схемы: Филимонов Алексей Александрович, Гусева Антонина Алексеевна, Сарбасов Бегзат Атаркулович, Бутовичев Денис Владимирович, Бородулина Маргарита Геннадьевна, Сидорова Надежда Михайловна, студенты магистратуры (2011)



**05-13. Формы и причины коррупции в системе высшего образования
(Пример объективного анализа)
Автор: Турсынбаев Олжас Жумажанулы, студент магистратуры (2013)**

Таблица 1. Характеристика образовательной коррупции

Показатели	Характеристика
Взяткополучатели	Педагог, ответственное лицо образовательного учреждения, наделенное определенными полномочиями
Взяткодатели	Обучающийся, его родители
Инициаторы коррупционных отношений	Возможные варианты: по инициативе стороны обучающегося; вымогательство взятки со стороны работников образовательного учреждения
Формы выгоды, получаемой взяткополучателем	Денежные средства, материальные ресурсы (ремонт в доме, бытовая техника, другое), обмен услуги
Цели коррупции с точки зрения взяткодателя	поступление в престижный вуз; сдача экзамена, зачета; покупка диплома
Уровень распространения коррупции	Задействованы все уровни: низовая (рядовые сотрудники, младший и средний уровень управления); верхушечная (высшее руководство, работники министерств и ведомств)

Специфика коррупции в образовании заключается в том, что данное явление не подходит под традиционные коррупционные схемы. Например, при поступлении в вузы деньги нередко берут посредники, которые не имеют полномочий по содействию в приеме. Часто методисты кафедр выступают посредниками при передаче финансовых средств за экзамен или за зачет и т. д.

К числу основных, наиболее распространенных **форм коррупции** в высшем образовании можно отнести следующие:

- дача взятки проверяющему органу при аккредитации вуза;
- нецелевое использование федеральных средств;
- покупка диплома у ответственных лиц вуза или через посредника;
- вымогательство взятки педагогами во время сессии (завышенные требования при сдаче экзаменов, зачетов);
- навязывание студентам платных консультаций, покупки собственных книг, методических пособий;
- давление студентов, не желающих учить предмет, на педагогов (навязывание взятки педагогам);
- давление на педагогов со стороны коллег или руководства с целью получения экзамена или зачета.

Отличительной особенностью коррупции в образовании является то, что в ней могут быть задействованы практически все уровни управления высшим образованием, от методистов и лаборантов до старшего руководящего состава министерств и ведомств.

Основные причины коррупции в высшем образовании видятся в следующем:

1. Отсутствие у педагогов академического вознаграждения.

В западной экономической традиции принято полагать, что вознаграждение преподавателя складывается из финансового вознаграждения и академического вознаграждения (удовольствия от преподавания, свободного графика, возможности работать в нескольких местах, заниматься творческим трудом и т. д.). В России академическое вознаграждение значительно уменьшено, так как преподаватель вынужден нести огромное бремя бюрократической нагрузки. На Западе академическое вознаграждение компенсирует разрыв в зарплатах. В нашей стране – нет.

2. Низкий уровень оплаты труда педагогов.

Из данных официальной статистики по Калининградской области в 2008 году осуществлено повышение заработной платы работникам учреждений бюджетной сферы на 10%. В то же время по данным официальной статистики уровень инфляции в 2008 году составил более 13%, а по товарам первой необходимости – около 18%.

3. Подорвана система академических статусов.

Академическая иерархизация в настоящий момент перестала выстраиваться по академическим принципам. Большинство академических статусов присваивается теми, у кого имеются административные и финансовые ресурсы. Ценность академических же ресурсов значительно занижена.

4. Снижен статус педагога в обществе.

Труд педагога и его социальный статус не имеют должного уважения в обществе. Существует мнение, что преподавателями становятся те, кому не нашлось места в коммерческих структурах или в сфере государственного управления.

5. Высокая степень специфичности активов преподавателя.

Рынок образовательных услуг специфичен в том, что покупатель (студент) абсолютно бесправен, а продавец (педагог) имеет абсолютную власть. Усугубляется эта ситуация нейтральным отношением к коррупции со стороны руководства вузов и

самых учащихся.

6. Сложившийся порядок, согласно которому сформированы определенные коррупционные схемы получения зачета или экзамена по тому или иному предмету.

Нежелание педагога потворствовать этим схемам может вызвать негативное отношение коллег. Эту причину можно назвать «коррупционной спиралью»: информация о сложившемся коррупционном порядке передается из уст в уста студентами старших курсов – младшим. Таким образом, раз установившийся коррупционный порядок постоянно поддерживается.

7. Общее падение нравственности в обществе и распространение коррупции во всех сферах.

К сожалению, взяточполучателей и тем более – взяткодателей российское общество не порицает. Более того, умение дать взятку в некоторых случаях поощряется и ставится в заслугу человеку.

8. Появление заметного слоя псевдо-студентов.

В последнее время из-за различных факторов в среде студенчества появился значительный слой псевдо-студентов. Во-первых, этому благоприятствует безработица. Не имея возможности найти приемлемую работу, молодежь устремилась в высшие учебные заведения. Во-вторых, в вузы приходит большое количество юношей, не желающих служить в армии. В-третьих, одним из мотивов поступления в вуз может быть получение общежития.

9. Низкая заинтересованность российского общества в качественном образовании.

В российском обществе существует фундаментальное непонимание важности и действенности образованности, глубоких и разносторонних знаний. Это, в частности, выражается в формальности требований учреждений, организаций и даже частных фирм к уровню образования своих служащих и работников. Даже губернаторов и мэров крупных городов ловят на покупке фальшивых дипломов. При этом они остаются «ценными работниками».

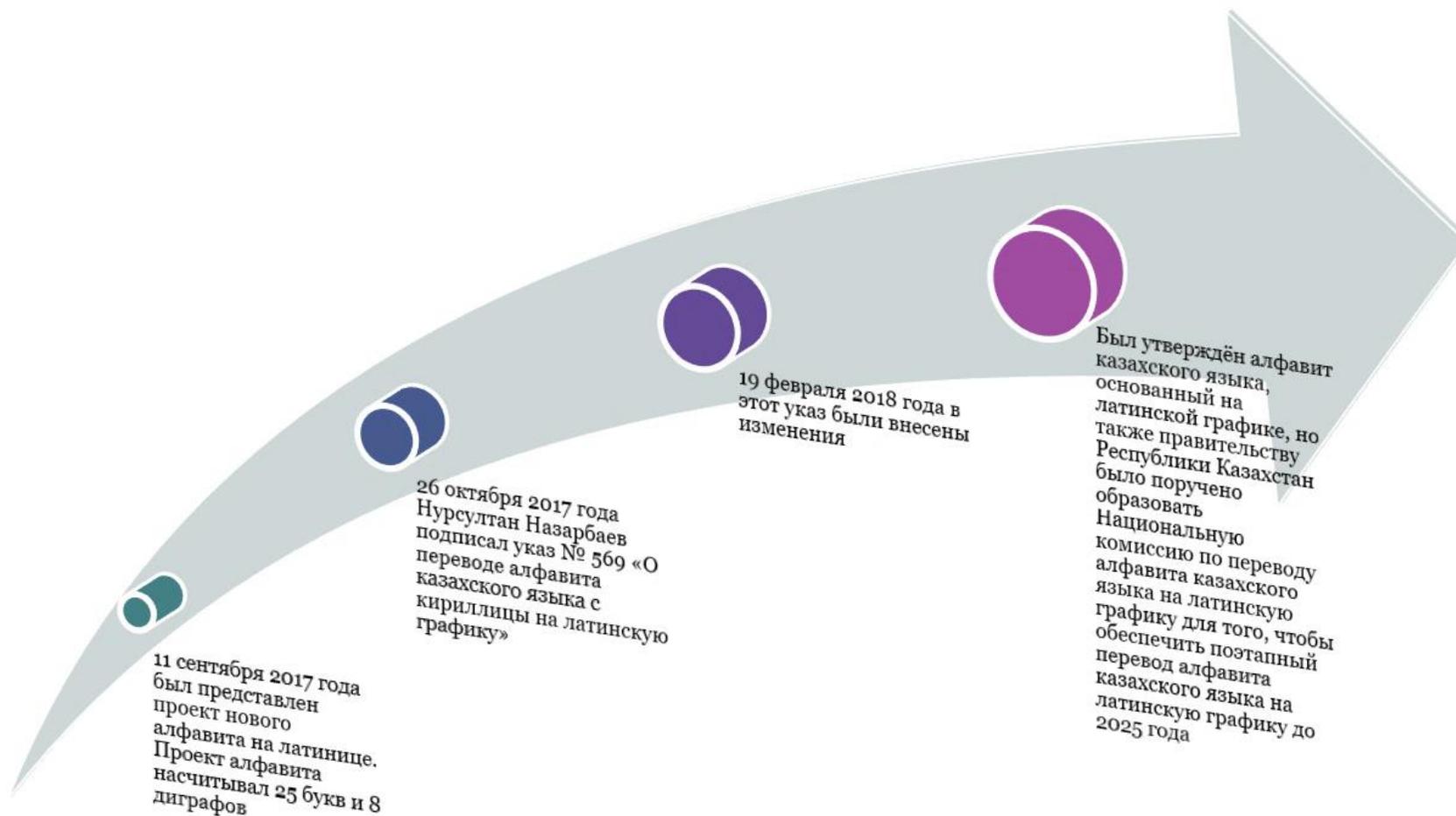
10. Усиление экономического давления на вузы.

Государства во всем мире сокращают финансовую поддержку высшей школы. Даже самые престижные университеты заняты увеличением экономической эффективности своей деятельности. Коммерческие соображения становятся ведущими в академических делах. И поскольку лишь немногим образовательным учреждениям удастся обеспечить адекватный доход, это также толкает преподавателей и административный персонал в сети коррупции.

11. Снижение квалификации профессорско-педагогического состава вузов.

Снижение заработной платы педагогов, низкий социальный статус приводят к тому, что в вузы приходят неквалифицированные кадры. Такие сотрудники не способны поддерживать и развивать базовые ценности университетского образования.

**05-14. Этапы перехода Республики Казахстан на латиницу
(Пример использования хроноленты)
Автор: Кадыр Адил, студент магистратуры (2019)**



06. Субъективный анализ ситуации

Субъективный анализ – (1) анализ ситуации «изнутри»; (2) выявление круга участников аналитической ситуации, установление их мотивов и целей и характера взаимодействия.

Самоопределение – процесс и результат выбора аналитиком своей социальной и профессиональной позиции, характера личного участия в конкретной социально-правовой ситуации.

06-01. Карта субъективного анализа ситуации

1. Каковы круг субъектов – участников аналитической ситуации и место каждого в данной ситуации?

Необходимо выявить круг участников аналитической ситуации и оценить их роль в аналитической ситуации. Один из возможных вариантов – распределить их по кругам в зависимости от их значимости: первый круг – основные участники, второй круг – значимые участники, третий круг – лица и организации, влияющие на данную АС, четвертый круг – потенциально возможные участники, способные влиять на данную АС.

2. Кто является заказчиком аналитического исследования и каково его место в АС?

Определите место заказчика в АС (оно не обязательно в центре). Основной, официальный, номинальный и реальный заказчик АИ.

3. Каковы цели заказчика?

Цели, заявленные заказчиком (преодоление кризиса, выявление причин торможения, поиск перспектив развития, разработка стратегии действий и т. п.).

Цели не заявленные, но предполагаемые (повышение своего авторитета и статуса в организации, списание на аналитику неиспользованных средств и т. п.).

Цели скрытые (борьба за влияние, кадровая интрига, попытка замаскировать или прикрыть свой просчет и т. п.).

Если целей несколько, необходимо показать их соподчиненность (построить их иерархию).

4. Причины обращения заказчика к аналитику, ожидания заказчика.

Восполнить дефицит информации. Помочь осмыслить проблему. Помочь сформулировать решение. Разработать оргдокументы (приказы, инструкции). Организовать мониторинг. Напустить «интеллектуального тумана». Отвести глаза от реальных проблем. Не может сформулировать, ждет чуда. Другие варианты, в том числе смешанные.

5. Другие субъекты аналитической ситуации, их место в АС, цели, задачи и линии взаимодействия, прогнозируемые действия при различных вариантах развития АС.

Прямые, второго плана, скрытые и потенциальные участники аналитической ситуации. Каковы их цели? Каково их отношение к аналитическому исследованию?

6. Задачи аналитического исследования, которые формально отражены в ТЗ и в договоре.

Как формулируются задачи аналитического исследования в ТЗ и в договоре? Насколько жестко они определены? Возможно ли внесение изменений и дополнений в ТЗ и договор?

7. Реальные задачи, которые (по мнению аналитика) должно решить аналитическое исследование в интересах заказчика.

Различаются ли формально поставленные заказчиком перед аналитиками задачи и реальные задачи, которые, по их мнению, необходимо решить для достижения поставленных заказчиком целей?

8. Каковы причины разрыва между реальными и формально поставленными задачами аналитического исследования?

В чем причина разрыва между формально поставленными заказчиком и реально необходимыми (по мнению аналитика) задачами АИ? Реально ли преодолеть этот разрыв и надо ли это делать?

9. Вероятные сценарии развития АС в зависимости от характера действий его участников.

Сценарии взаимодействия участников АС, их потенциальных конфликтов и сотрудничества. Предполагаемые действия участников АС. Предварительное проектирование мер, которые смягчили или устранили конфликты и обеспечили эффективное сотрудничество участников.

10. Прогнозируемые действия заказчика при различных вариантах развития АС.

11. Социально-психологический фон АС и обстановка вокруг аналитического исследования.

Как выглядит социально-психологический фон АС и обстановка вокруг аналитического исследования (воспринимается благоприятно, нейтрально, продуцирует конфликты и т. д.).

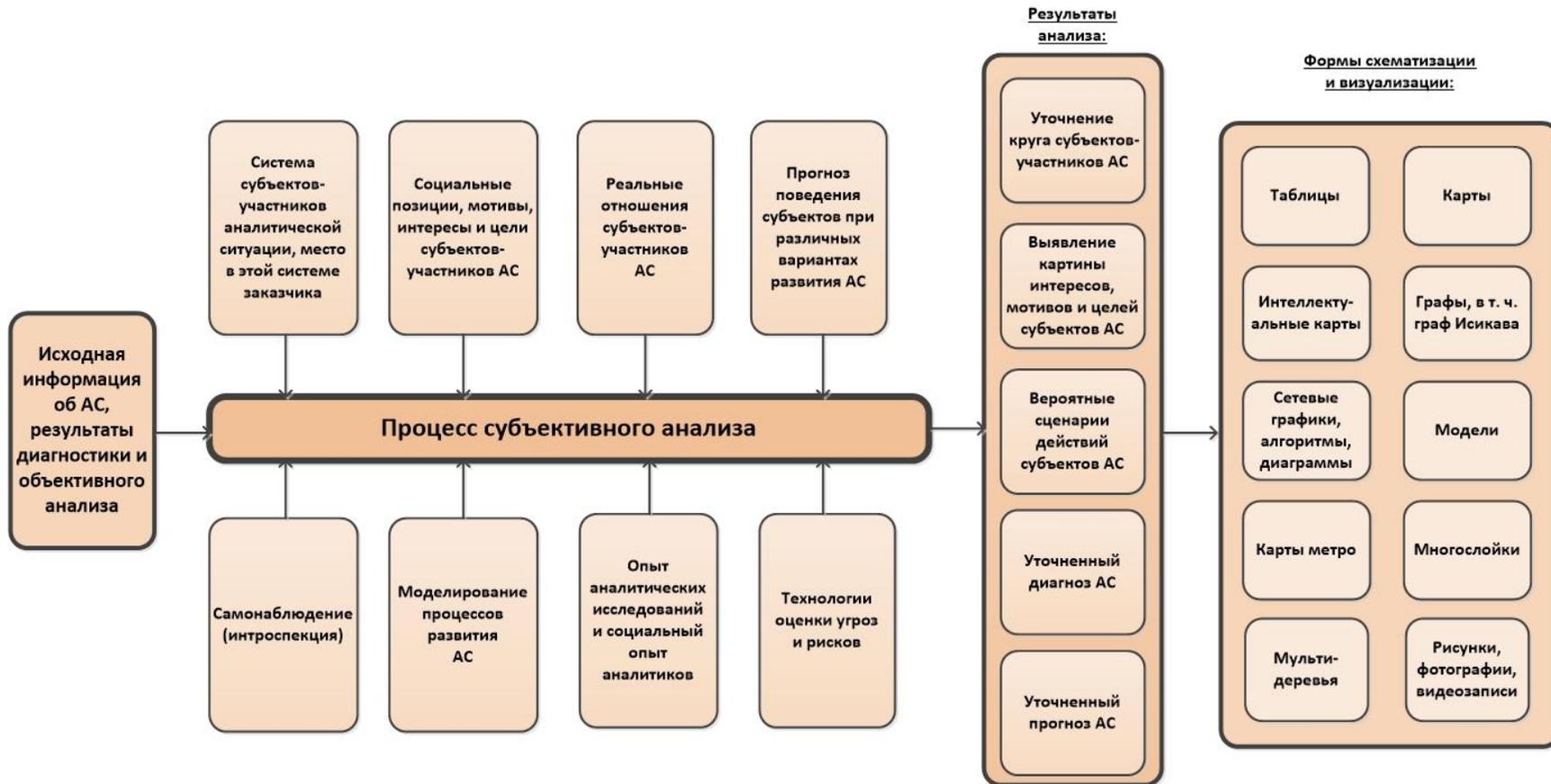
12. Угрозы и риски субъективного характера.

Угрозы, которые создают участники аналитической ситуации и риски, которым они себя подвергают. В том числе – угрозы и риски для аналитика и (или) команды аналитиков.

13. Изменение диагноза АС по итогам объективного и субъективного анализов.

Следует ли по итогам анализа уточнить диагноз АС и в чем именно? Как выглядит уточненный диагноз аналитической ситуации?

06-02. Логика субъективного анализа ситуации



06-03. Карта самоопределения аналитика

1. Постановка задачи:

В чем заключается задача аналитика в данной АС?

Правильно ли поставлена задача или ее постановка требует преобразования?

Частью (веткой) какого более масштабного проекта является данная задача?

Следует ли участвовать в реализации данного проекта?

2. Фигура заказчика:

Каково отношение заказчика к аналитической ситуации?

Компетентно ли данное лицо для постановки задач?

Кем реально поставлены задачи?

Чего реально добивается заказчик? Соответствуют ли формально заявленные цели его действительным (реальным) целям? Если нет, то каковы реальные цели заказчика и почему они скрываются?

3. Внешние условия:

Существуют ли материальные, организационные, информационные и иные условия, позволяющие аналитику выполнить поставленную перед ним задачу?

4. Материальные и моральные стимулы:

Обеспечивает ли материальная и моральная компенсация усилия, необходимые для выполнения поставленной задачи?

5. Правовые и иные ограничения:

Предполагает ли выполнение поставленной задачи нарушение правовых, профессиональных или морально-этических норм?

6. Внутренние условия:

Реально ли выполнить поставленную задачу наличным составом сил?

Обладает ли аналитик (команда аналитиков) необходимыми знаниями, умениями, навыками и компетенциями для выполнения данной задачи?

Существует ли возможность вернуться к самоопределению позже, в процессе практической реализации поставленных задач?

7. Угрозы, риски и их последствия:

Какие угрозы и риски содержит выполнение (невыполнение) поставленной задачи?

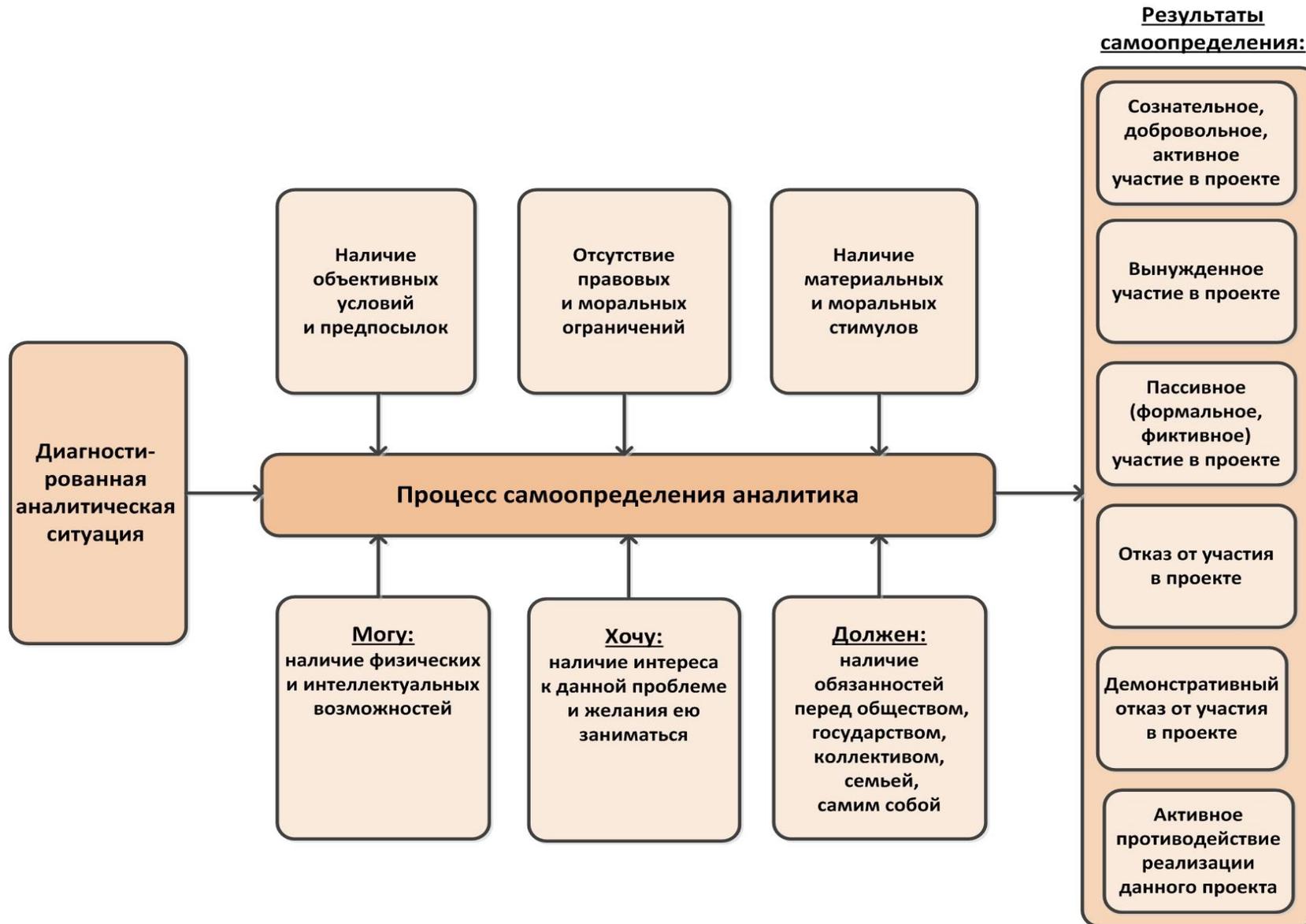
Каковы прямые и косвенные последствия выполнения (невыполнения) поставленной задачи?

8. Выводы:

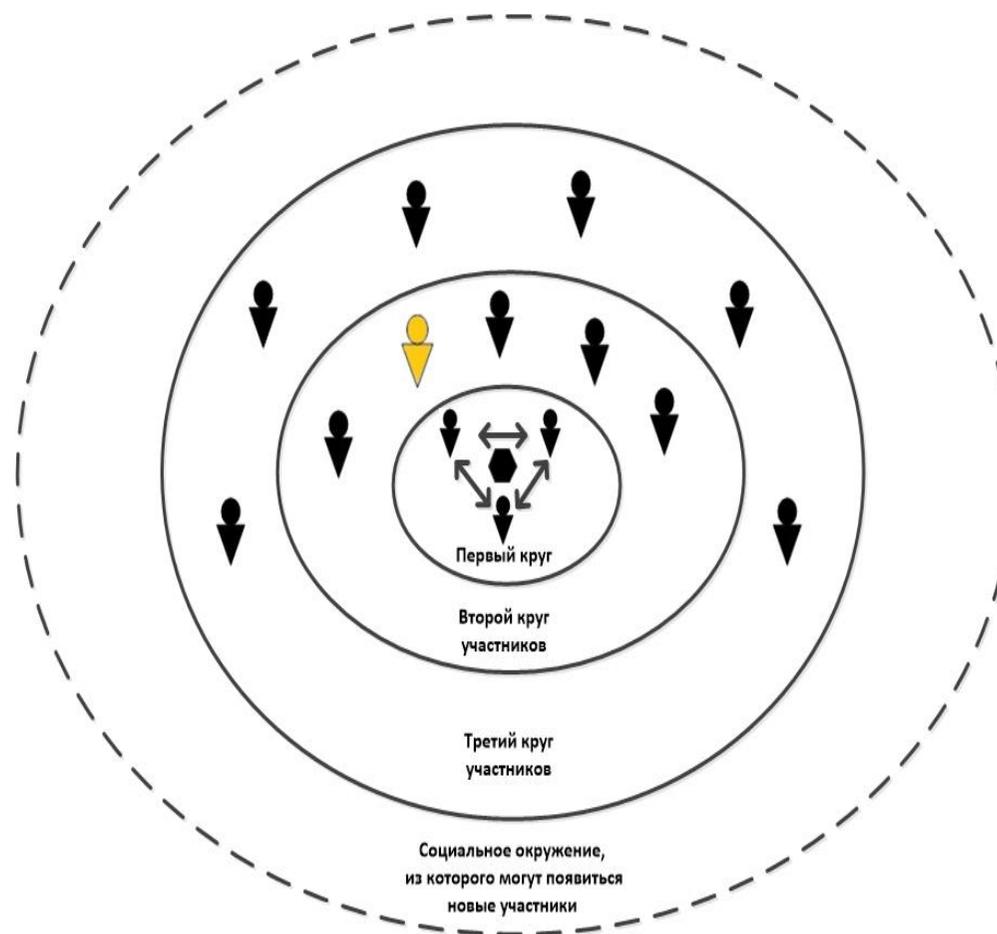
Надо ли присоединяться к реализации данной задачи или от нее необходимо отказаться?

Если от задачи следует отказаться, то как это сделать с минимальным ущербом?

06-04. Логика процесса самоопределения аналитика

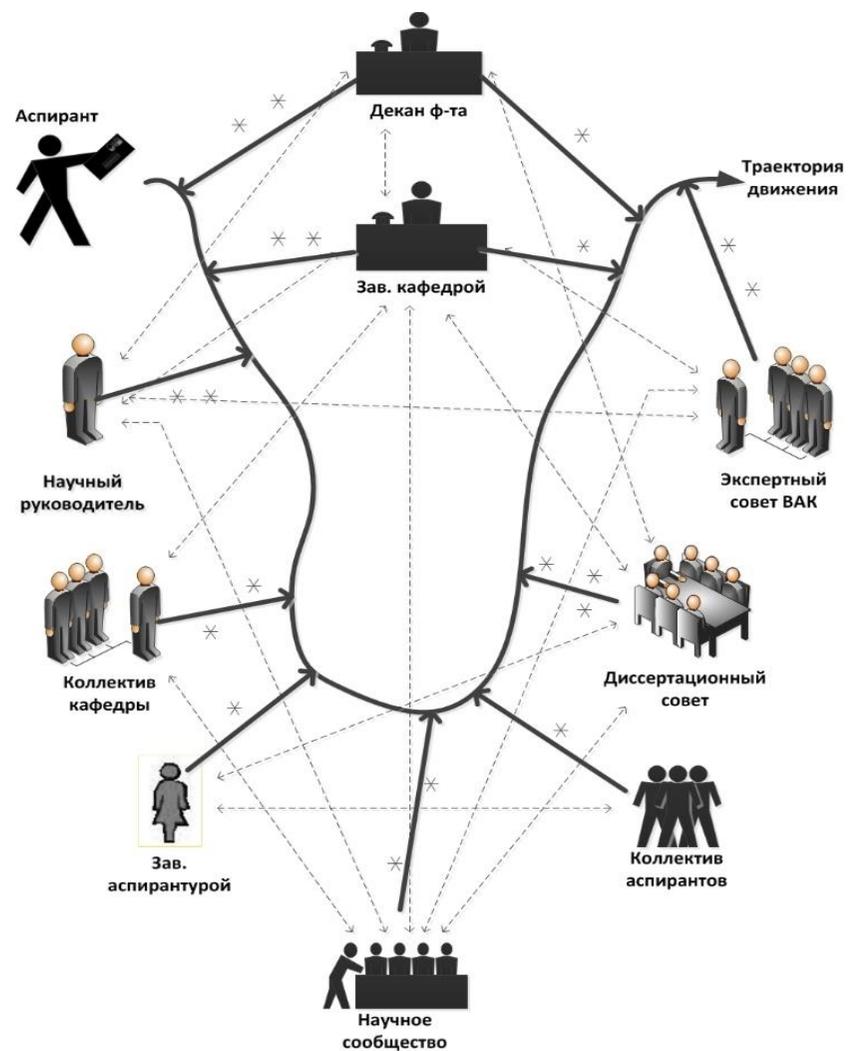


06-05. Три круга субъектов аналитической ситуации

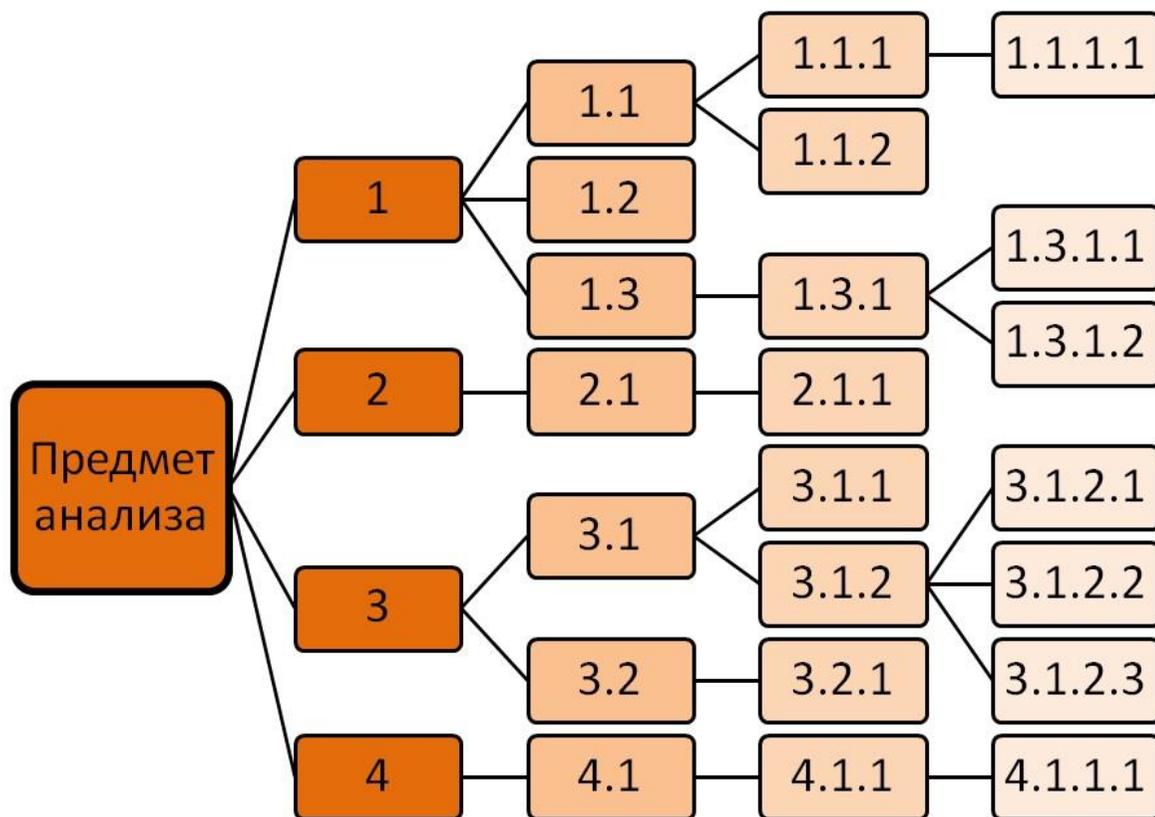


Пояснение: цветной фигурой обозначен заказчик аналитического исследования

06-06. Субъектный состав участников защиты кандидатской диссертации



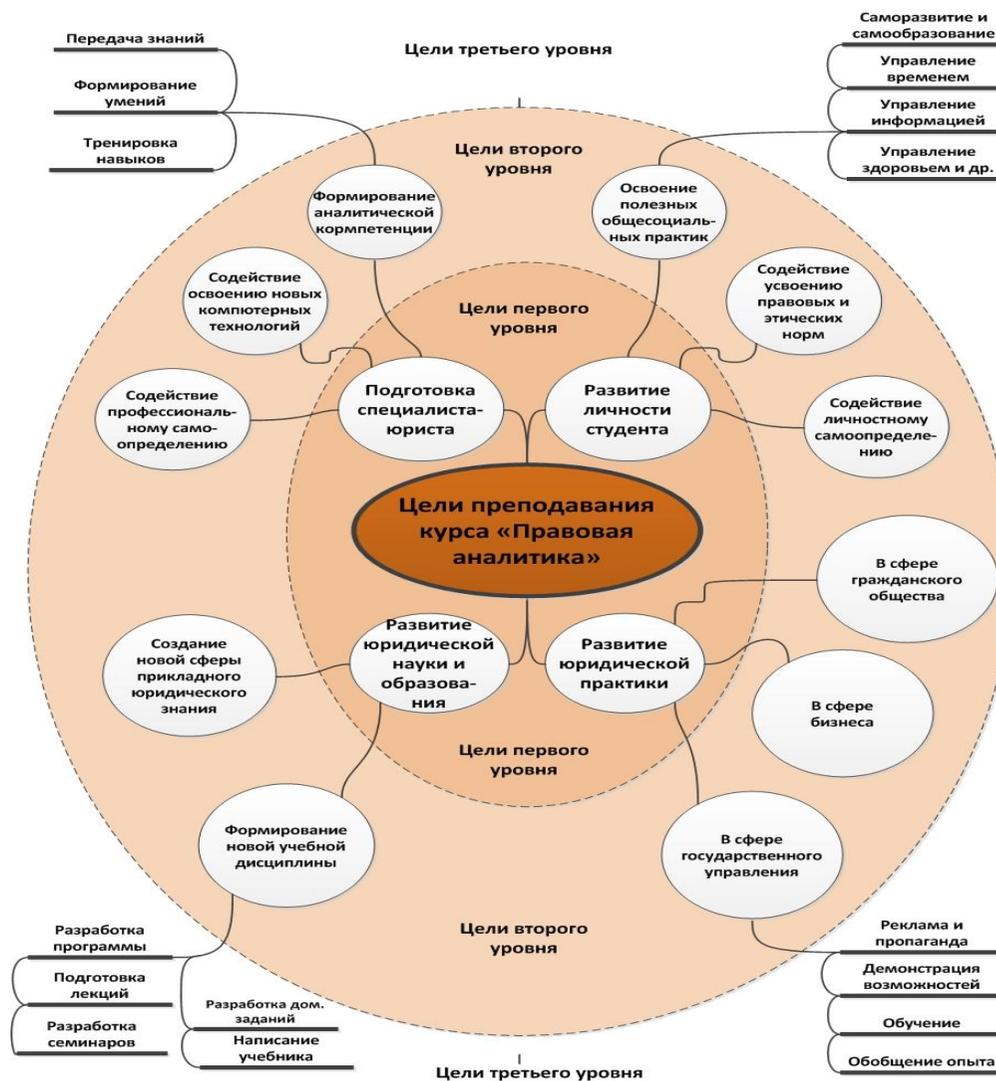
06-07. Дерево целей
(Отражение системы целей субъекта в виде древовидного графа)



06-08. Взаимосвязь целей и средств (уровни целей)



06-09. Карта целей (На примере целей преподавания курса «Правовая аналитика»)



**06-10. Карта анализа угроз и исков
(на примере защиты диссертации)**

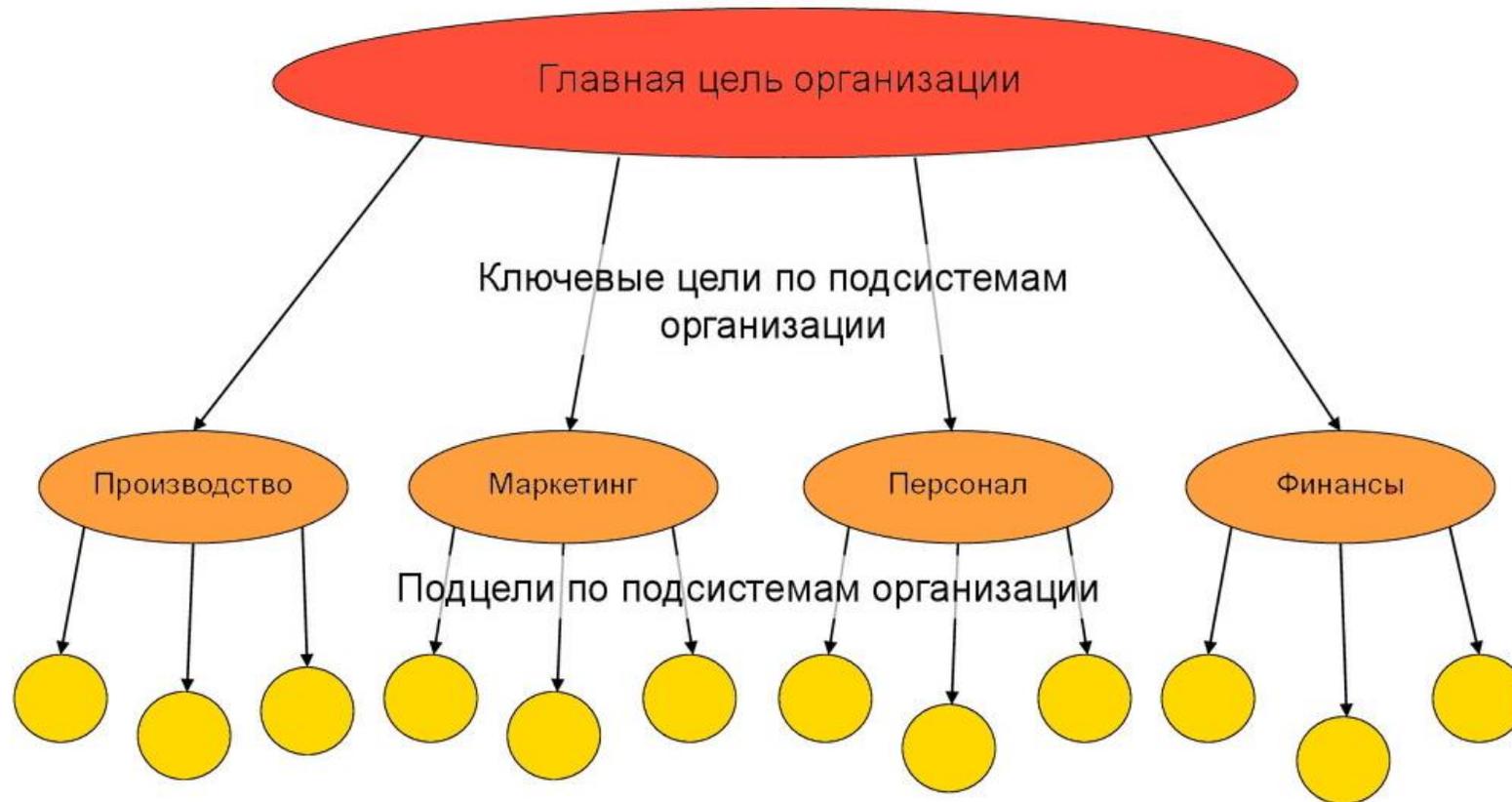
Субъект-участник АС	Угрозы	Риски	Мои действия
Декан факультета			
Зам. декана по науке			
Заведующий кафедрой			
Зам зав. кафедрой по науке			
Научный руководитель			
Коллектив кафедры			
Зав. аспирантурой			
Коллектив аспирантов			
Диссертационный совет			
1 оппонент			
2 оппонент			
Рецензирующая организация			
1 автор отзыва на автореферат			
2 автор отзыва на автореферат			
1 автор инициативного отзыва			
2 автор инициативного отзыва			
Научное сообщество			
Экспертный совет ВАК			
Непрогнозируемый фактор			

**06-11. Сводная карта анализа целей и рисков
(на примере защиты диссертации)**

Субъект-участник АС	Его цели/Мои цели	Его угрозы/Мои риски	Мои действия
Декан факультета			
Зам. декана по науке			
Заведующий кафедрой			
Зам зав. кафедрой по науке			
Научный руководитель			
Коллектив кафедры			
Зав. аспирантурой			
Коллектив аспирантов			
Диссертационный совет			
1 оппонент			
2 оппонент			
Рецензирующая организация			
1 автор отзыва на автореферат			
2 автор отзыва на автореферат			
1 автор инициативного отзыва			
2 автор инициативного отзыва			
Научное сообщество			
Экспертный совет ВАК			
Непрогнозируемый фактор			

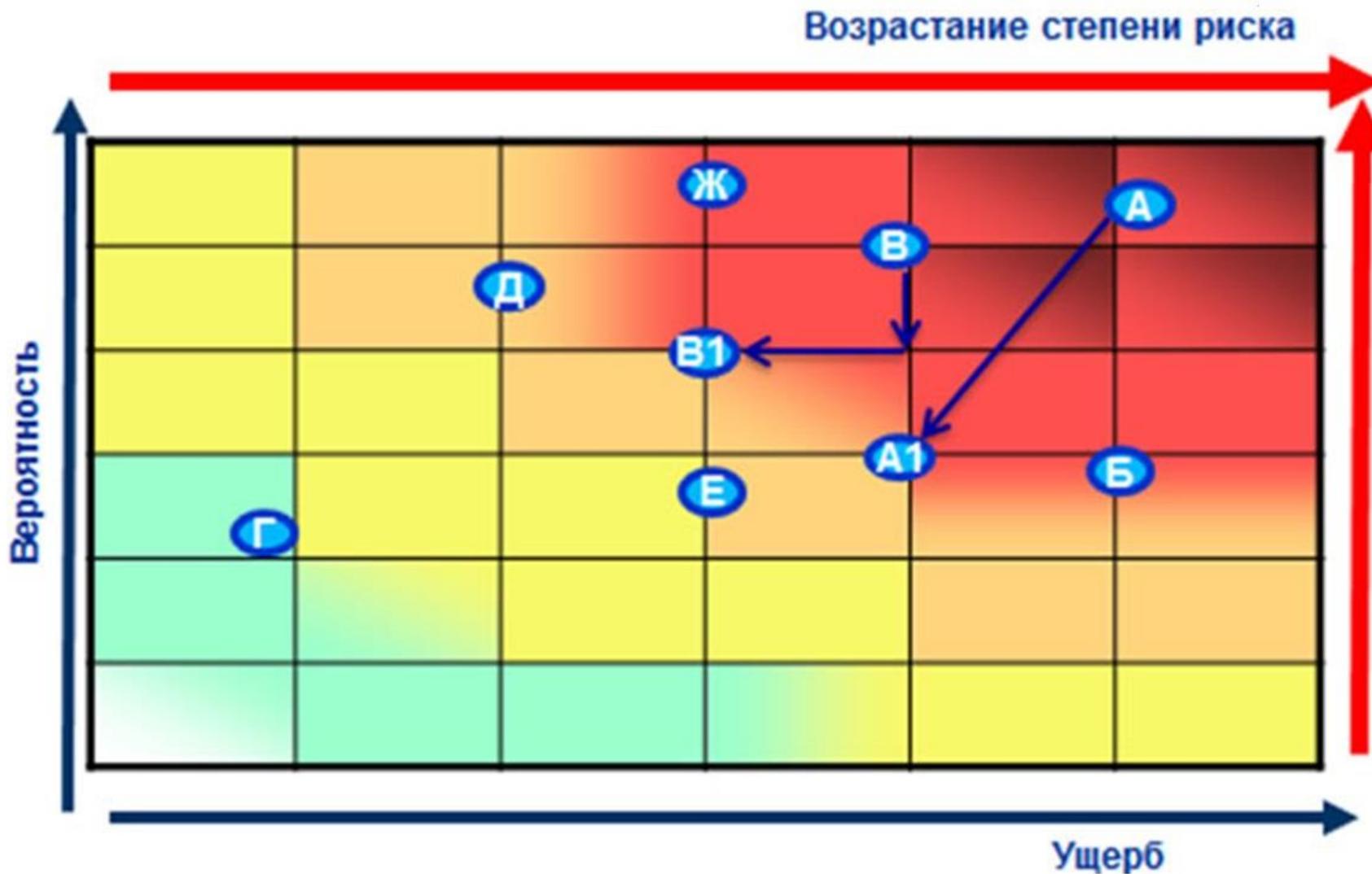
Полезные схемы

06-12. Иерархия целей организации



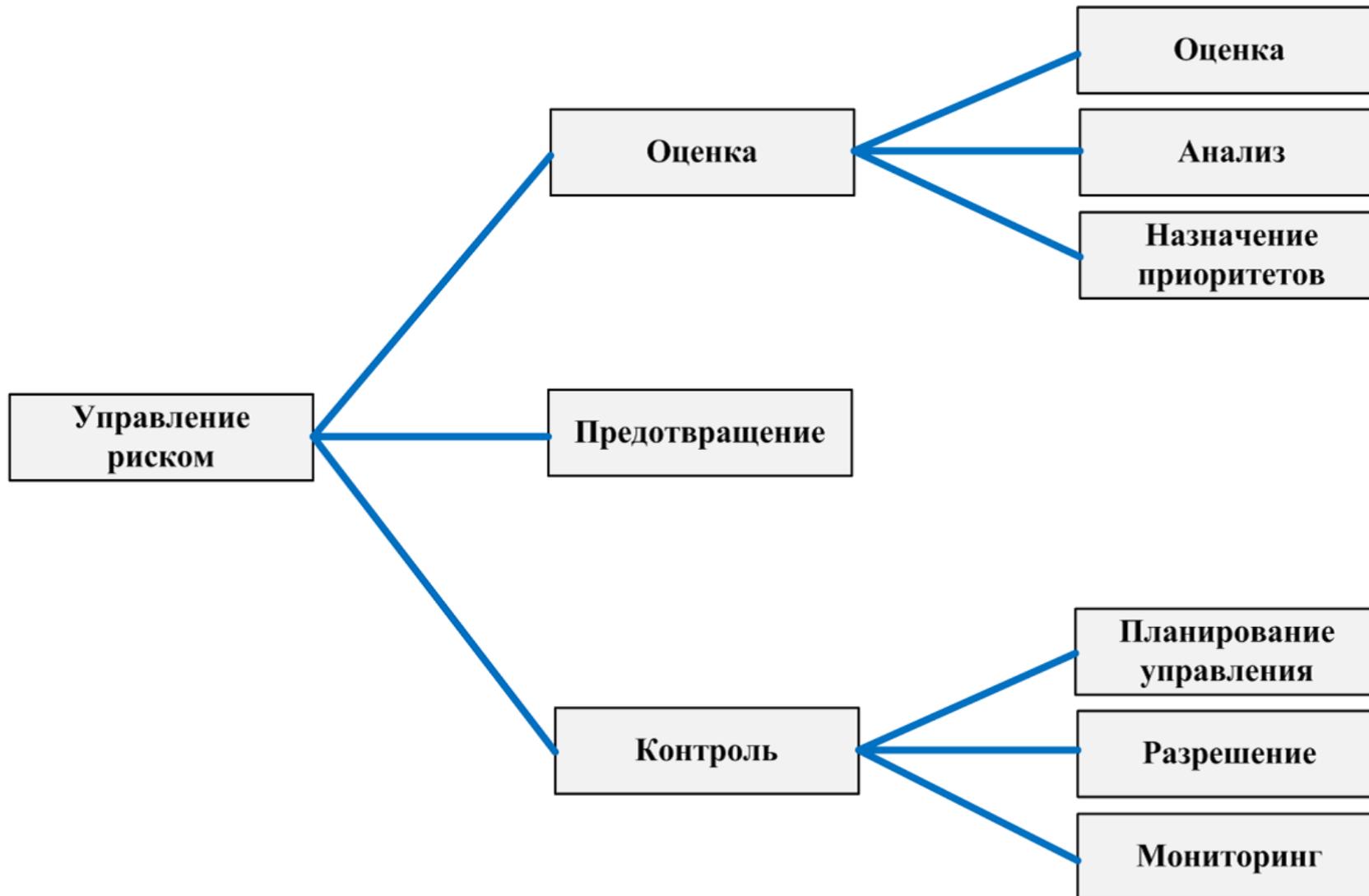
Источник: <https://cf.ppt-online.org/files/slide/o/o2uiIfA1gpnLJ4EYTwdeBCF9RVQ6XGyPsMDUv/slide-25.jpg>

06-13. Карта оценки значимости рисков



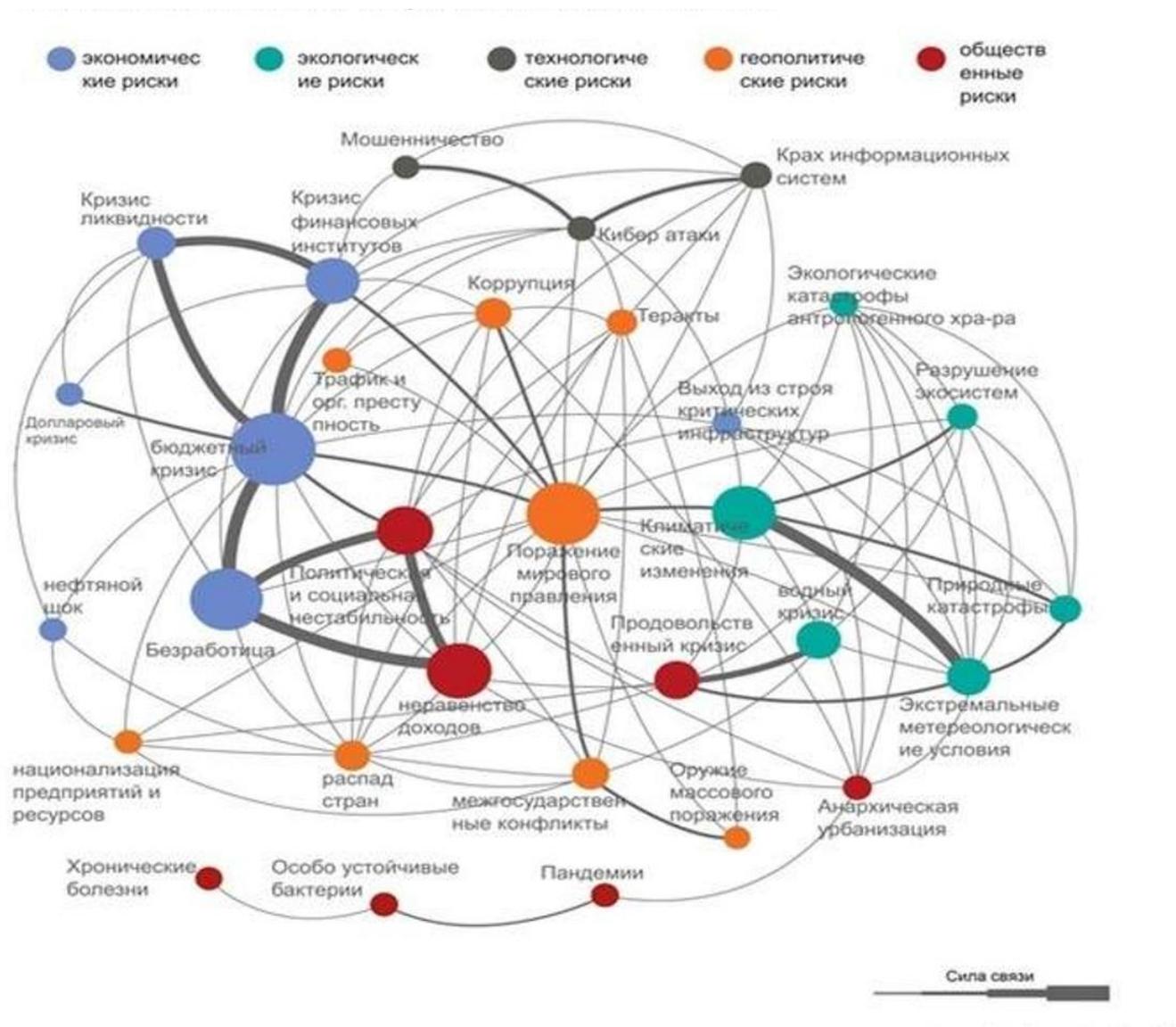
Источник: <https://cf.ppt-online.org/files2/slide/w/WUPifNLxkEjaTVDRpJ9yO5Y8GgnF0wtMmve2oAh3KB/slide-12.jpg>

06-14. Основы управления риском



Источник: <https://poisk-ru.ru/s10765t1.html>

06-15. Важнейшие глобальные риски и их взаимосвязь



Источник: <https://forbes.kz/img/articles/ce64d94cc1b01b9645d4a20f83b2006c-big.jpg>

Работы студентов

06-16. Правовые проблемы введения беспилотных автомобилей в Российской Федерации (Карта субъективного анализа)

Автор: Попова Наталья Андреевна, студентка магистратуры (2019)

1. Заказчик аналитического исследования:

Заказчиком данного исследования выступает Минтранс. Целью заказчика является разработка пакета законопроектов в части беспилотного автотранспорта. Дополнительной целью выступает получение достоверной информации о правовом регулировании беспилотных ТС за рубежом.

2. Другие субъекты-участники аналитической ситуации:

Вторым по значению субъектом АС являются компании, производящие ТС, которые должны не только произвести данные ТС, но и обеспечить их обслуживание. Введение на законодательном уровне беспилотных ТС создаст новую практику в осуществлении гарантийных и негарантийных ремонтов, так как установление факта неправильной эксплуатации ТС будет затруднено. Сегмент бизнеса заправочных станций также выступает заинтересованным субъектом АС, так как за введением новелл в законодательство последует массовое оснащение ЗС электроразрядными устройствами и сокращение сети «традиционных» заправочных станций.

Скрытые субъекты АС – суды, адвокаты, представители, эксперты. В случае принятия изменений в законодательство указанные субъекты должны будут освоить значительный объем нового правового и технического материала, сформировать новую юридическую практику.

Потребители/покупатели ТС. Заинтересованы в появлении нового вида транспорта.

Налоговая служба. Очевиден интерес налоговой службы к появлению нового законодательно закрепленного объекта налогообложения. Представляется интересной темой, будет ли налог таким же, как и на легковые ТС, либо законодатель сформирует новый подход?

3. Задачи аналитического исследования по ТЗ или договору:

- 1) изучение зарубежного опыта;
- 2) с помощью технических специалистов изучить строение/механизм работы беспилотных ТС;
- 3) определить степень вовлеченности человека в процесс вождения.

Изменения в круге задач могут появляться в процессе изучения технической части.

4. Как выглядят реально необходимые задачи, которые должно решить аналитическое исследование? Есть ли разрыв между реально необходимыми задачами и задачами по договору и реально ли его преодолеть?

Разрыва между реально необходимыми задачами и поставленными заказчиком по договору на данном этапе не просматривает-

ся. Предполагается сконцентрировать внимание на вопросах: может ли ТС управляться без помощи человека вообще? На ком будет лежать бремя ответственности за ДТП? Нужно ли будет водительское удостоверение и кому его выдавать?

5. Субъективные причины обращения заказчика к аналитику, ожидания заказчика:

Восполнить дефицит информации. Помочь сформулировать решения. Разработать законопроекты.

6. Социальный фон и обстановка вокруг аналитического исследования:

Социальный фон благоприятный, так как в обществе давно говорят о появлении ТС, которые позволят заменить водителей маршрутного транспорта и избежать аварий из-за их усталости/невнимательности. Потребителей обрадует возможность покупки собственного ТС для личных поездок, которое не требует участия в управлении, а позволяет посвятить время поездки другим занятиям. В силу указанных причин ожидается, что появление беспилотных ТС будет воспринято гражданами благоприятно.

7. Угрозы и риски:

Угрозами являются недостатки механики и программного обеспечения беспилотных ТС, что может привести к неоднозначным ситуациям и ДТП, когда установление виновного будет невозможным.

Угрозой можно считать провал проекта. Появление законодательного регулирования не гарантирует наличие таких ТС в автомобильных салонах, что создаст «мертвые» правоотношения.

Риск отказа автомобильных компаний от предоставления образца ТС для изучения.

Риск отказа от оплаты заказчика аналитического исследования.

8. Наличие объективных и субъективных предпосылок для решения поставленных задач/решения проблем данной АС.

Объективные: презентация подобных ТС на автомобильных выставках (они уже существуют); введение таких ТС в других странах; появление беспилотного такси на территории «Сколково»; получение информации от штаб-квартир крупных мировых брендов автомобилей о желании запустить в продажу беспилотные ТС в России.

Субъективные: желание сделать более безопасным маршрутный транспорт; снизить количество аварий; следовать «в ногу со временем», поддержка научного прогресса.

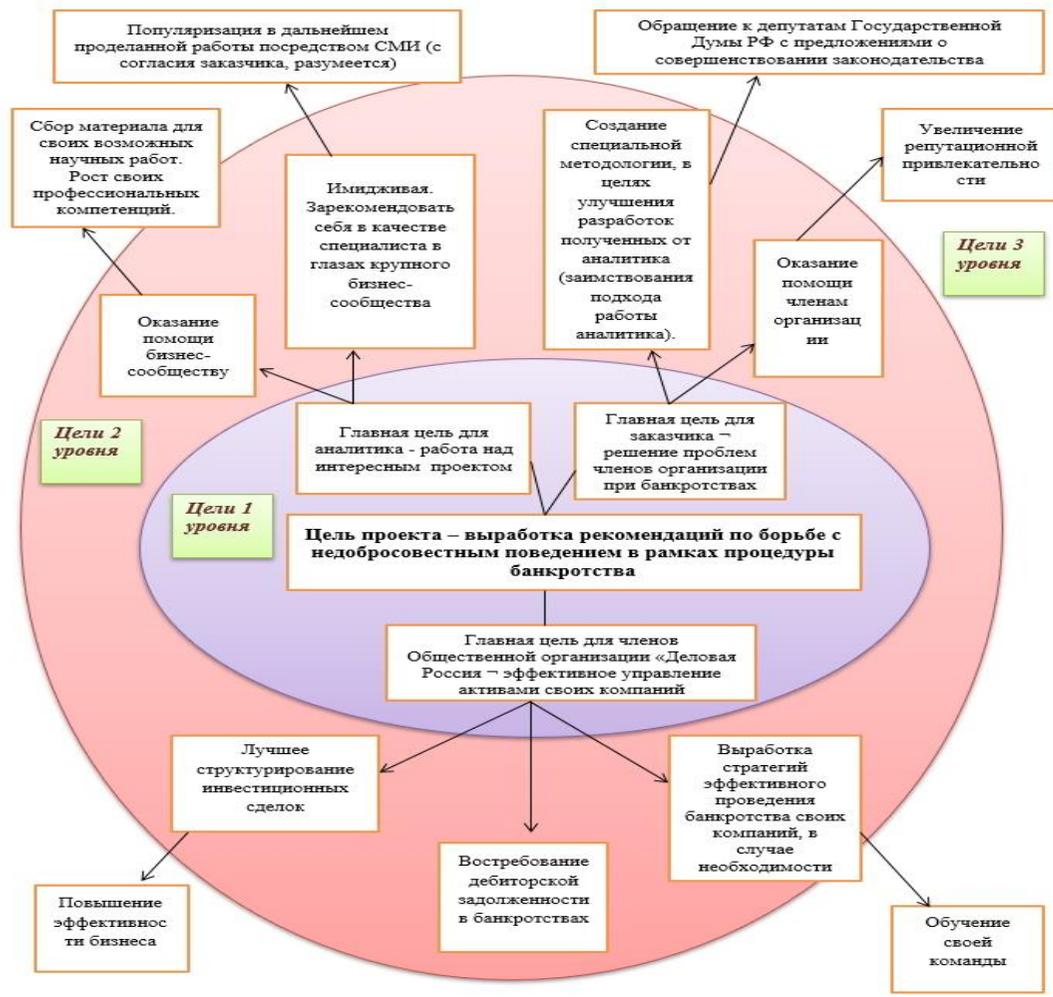
9. Изменение диагноза АС по итогам объективного и субъективного анализов.

Новая формулировка темы: «Правовые проблемы введения беспилотного автотранспорта в России: разработка законодательного регулирования».

10. Самоопределение аналитика (команды аналитиков) по отношению к данной аналитической ситуации.

Возможно продолжение самоопределения.

**06-17. Борьба с недобросовестным поведением в рамках процедуры банкротства
(Пример субъективного анализа)
Автор: Ишимбаев Дамир Зуфарович, студент магистратуры (2019)**



06-18. Пределы использования онлайн-обучения в современной системе высшего образования (Субъективный анализ ситуации)

Автор: Манькова Алена Ивановна, студентка магистратуры (2019)

1. Заказчиком аналитического исследования является Российский Союз ректоров (РСР) – общероссийская общественная организация, объединяющая более 700 ректоров (руководителей), президентов образовательных организаций высшего образования РФ. РСР выступает одновременно основным, официальным и реальным заказчиком аналитической разработки. Реальная цель заказчика заключается в желании получить от аналитика наиболее оптимальную модель использования онлайн-обучения в высших учебных заведениях с учётом всех издержек перехода системы преподавания в онлайн-формат.

2. Другие субъекты-участники аналитической ситуации:

2.1. Выборка из профессорско-преподавательского состава столичных и региональных вузов, целью которых является определить и утвердить свои трансформирующиеся в новых условиях роль, статус и функциональный набор.

2.2. Представители наиболее активной части студенческого сообщества, желающие изложить своё видение оптимального образовательного процесса при условии отказа от классических аудиторных занятий.

3. Задача аналитического исследования по договору – предоставить заказчику комплексную картину актуальных данных использования онлайн-обучения в вузах на данный момент и готовую программу организации массового перехода на онлайн-формат с расчётами доходности/убыточности финансового состояния вузов.

4. Формально поставленные перед аналитиками задачи полностью совпадают с реальными задачами, которые необходимо решить для достижения целей аналитического исследования.

5. Субъективные причины обращения заказчика к аналитику:

1). Дефицит правовой информации и информации о рисках;

2). Отсутствие внятной управленческой стратегии;

3). Трудности с преобразованием стратегических решений в планы и программы действий;

4). Возникновение абсолютно новой проблемы, не имеющей стандартного решения.

6. Психологическая обстановка вокруг данного аналитического исследования носит умеренно острый характер. На данный момент не наблюдается социальных «точек взрыва», но при этом идёт достаточно интенсивное обсуждение проблемы в широких кругах общественности.

7. Основные угрозы и риски, которым подвергаются все участники аналитической ситуации, имеют материально-финансовый характер. Для руководства и преподавателей вузов главный вопрос заключается в изменении системы расчёта оплаты трудовых услуг и в техническом обеспечении перехода к онлайн-формату лекционных занятий.

8. Основная угроза и риск для аналитика – учесть все имеющиеся точки зрения и взгляды участников аналитической ситуации и в итоге выработать компромиссное решение аналитической проблемы.

9. Для решения поставленных задач имеются объективные и субъективные предпосылки в виде доступности необходимых информационных ресурсов для подробного анализа ситуации и готовности участников ситуации к активному обсуждению

проблемы аналитического исследования.

10. По итогам объективного и субъективного анализов диагноз аналитической ситуации можно конкретизировать до следующей формулировки: Материальные затраты и издержки использования онлайн-обучения в современной системе высшего образования.

11. Продолжение самоопределения аналитика по отношению к аналитической ситуации возможно на последующих этапах аналитической разработки в связи с продолжающимся мониторингом данных.

06-19. Самоопределение аналитика

Автор: Моисеева Екатерина Олеговна, студентка магистратуры (2019)

Понятие «самоопределение» применимо к человеку в различных сферах его деятельности. К примеру, выделяют самоопределение личности, профессиональное, национальное, духовное и другие виды самоопределения. Каждому из них дано не одно определение, а дискуссии об их содержании не теряют свою актуальность.

Самоопределением личности в психологии называют самостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни¹².

Под профессиональным самоопределением чаще всего понимают выбор карьеры, сферы приложения и саморазвития личностных возможностей, а также формирования практического, действенного отношения личности к социокультурным и профессионально-производственным условиям ее общественно полезного бытия и саморазвития¹³.

Будущий аналитик также осуществляет профессиональное самоопределение в момент выбора рода деятельности и в начале построения своей карьеры. Однако аналитическая работа имеет отличительные особенности, которые предполагают осуществление самоопределения на протяжении всей профессиональной деятельности, а именно в ходе работы над каждым отдельным исследовательским проектом. В этом смысле уместно говорить о частном, «локальном» самоопределении аналитика в отношении конкретной ситуации. Это самоопределение является частью такой стадии аналитической работы, как субъективный анализ аналитической ситуации (АС).

На этапе субъективного анализа аналитик выделяет участников АС в зависимости от степени их заинтересованности и вовлеченности в проблему. Сам аналитик при этом тоже является участником АС, но не непосредственным, а расположенным как бы над ситуацией.

При определении целей каждого из участников АС, для себя аналитик также должен определить цели. То есть понять,

¹² Лупанова Н. А. Самоопределение личности как научная категория. Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова, № 3, 2010. – С. 302.

¹³ Поляков В. А. Профессиональное самоопределение / В. А. Поляков, С. Н. Чистякова // Российская педагогическая энциклопедия: в 2 т. – М: Большая Российская Энциклопедия, 1999. – Т. 2. – С. 211.

чего лично он хочет получить от этой работы и как видит свое положение. Выделив участников, определив их цели, проведя перед этим диагностику АС, аналитик получает таким образом полное представление о картине, с которой ему предстоит работать.

После получения такого видения аналитику следует соотнести свои цели с полученной картиной и сформировать свое отношение к ней. Отношение к рассматриваемой ситуации формируется исходя из представлений аналитика о правильности, справедливости, целесообразности и др. критериев, которые аналитик волен для себя определить. Сформированное отношение к АС, на мой взгляд, и является результатом самоопределения аналитика в рамках субъективного анализа.

После осуществления самоопределения аналитик решает, следует ли ему работать с этой ситуацией (если есть вариант и возможность отказаться от работы), какие действия предпринимать и как выстраивать отношения с заказчиком.

На самоопределение в отношении АС, безусловно, влияют те качества, которыми аналитик обладает вследствие своего личностного самоопределения – т. е. каковы по содержанию его представления о справедливости, должности и других критериях. Также играет роль то, насколько стабильно его профессиональное самоопределение, так как это отражается на подходе к исследовательской работе, методах ее осуществления и качестве выходящих результатов. Иными словами, каковы и насколько устойчивы его жизненные ценности и цели, а также насколько положительно он относится к своей профессии и как в ней существует, напрямую влияет на самоопределение в отношении АС. Таким образом, самоопределение локального характера каждый раз находится на стыке двух массивных видов самоопределения, которые уже были совершены аналитиком ранее.

Аналитику на начальной стадии аналитической работы следует уделить должное внимание своему самоопределению, так как в будущем это может предотвратить возникновение как внутреннего конфликта, тяжелой психологической ситуации и сложностей в работе, так и недопонимания с заказчиком.

07. Проблематизация аналитической ситуации

Проблема – сложный, нерешенный вопрос теории или практики; ситуация недостаточности средств для достижения цели.

Проблематизация – (1) Погружение человека и/или группы в проблемное поле («заражение проблемой»); (2) Выявление проблемного контекста ситуации, задачи, вопроса, подхода; (3) Форма и способ работы с проблемой в мышлении.

07-01. Карта проблематизации аналитической ситуации

1. Какие причинные цепи (линии причинности) «пересеклись» в данной аналитической ситуации?

Было ли это пересечение случайным или необходимым? Какие новые связи и отношения возникли в результате «пересечения» причинных цепей? Как изменились траектории причинных цепочек после их взаимодействия в аналитической ситуации?

2. Анализ проблемного поля данной аналитической ситуации.

На какие более мелкие ситуации распадается данная аналитическая ситуация? Какие ситуации являются для нее «нижестоящими»?

Какие ситуации можно считать более крупными и значимыми, т. е. «вышестоящими» для данной аналитической ситуации?

Какие ситуации являются смежными для данной аналитической ситуации? Каково их влияние на исследуемую аналитическую ситуацию?

Следует ли их держать в поле зрения при анализе исследуемой ситуации?

3. Анализ прогнозируемой динамики аналитической ситуации.

Какие ситуации являются исходными (предпосылочными) для данной аналитической ситуации?

Какие ситуации являются последующими (прогнозируемыми) для данной ситуации?

Насколько вероятен переход исследуемой ситуации в то или иное прогнозируемое состояние?

Какие причины определяют ту или иную динамику аналитической ситуации?

Какими средствами и методами можно повлиять на динамику данной аналитической ситуации?

4. Правильно ли выбран язык описания данной аналитической ситуации?

Какие языки (философский, системного анализа, экономический, социологический, политический, правовой, технический и т. д.) позволяют раскрыть данную аналитическую ситуацию?

На каком языке должны быть сформулированы наиболее значимые проблемы аналитической ситуации?

Владеет ли аналитик (аналитики) языками, необходимыми для всестороннего анализа данной ситуации?

5. С какими проблемными контекстами связана данная аналитическая ситуация?

Сформулируйте проблемы, которые скрываются «в тени» данной аналитической ситуации.

6. Выявите максимум социальных контекстов, имеющих значение для данной АС.

В какие иные значимые социальные контексты вписана данная аналитическая ситуация?

7. Частицей какого социального процесса (или нескольких процессов) является данная аналитическая ситуация?

Являются ли эти процессы управляемыми? Кто отвечает за управление данными процессами?

Предполагает ли аналитическое исследование изучение не только отдельной частной ситуации, но и всего набора процессов, в который она включена?

8. Систематизируйте проблемное поле.

Если попытаться систематизировать выявленное проблемное поле, то какие из проблем следует поставить по значимости на первое место? На второе? На третье?

9. Правильно ли определена заказчиком ситуация для анализа?

Правильно ли заказчик расставил акценты при диагностике аналитической ситуации?

Не выпали ли из поля зрения заказчика наиболее значимые для него ситуации?

10. Какие графические средства (графики, схемы, интеллектуальные карты, многослойки и т. д.) можно использовать для проблематизации данной АС?

07-02. Виды проблематизации

- **Философская** – осуществляется с позиции глубоких системных философских знаний и представлений.
- **Квазифилософская** – осуществляется с позиций отдельных философских идей, например, модных, дискуссионных, популярных, находящихся в тренде – однако заведомо представляющих лишь часть философского знания.
- **Методологическая** – проблематизация с позиций методологии, обоснованности и эффективности используемых методов и общей методологической концепции подхода к проблеме.
- **Общенаучная**, в том числе **системологическая** – взгляд на аналитическую ситуацию с позиций общенаучных категорий и представлений, в том числе – с позиций общей теории систем (ОТС).
- **Научная (научно-отраслевая)** – проблематизация с позиций определенной отраслевой науки: экономики, социологии, психологии, антропологии, экологии, юридической науки и других, как правило, с использованием категориального аппарата соответствующей науки. При этом следует иметь в виду, что любая наука имеет сложную структуру, в частности, в ней могут быть «своя» философия, своя теория, свой уровень технико-технологического знания. Поэтому, например, проблематизация в плоскости социологии может осуществляться как с позиций социально-философских концепций, социологических теорий «среднего уровня», так и точки зрения применяемых на практике социальных технологий.
- **Художественно-эстетическая** – проблематизация с позиций господствующих в обществе эстетических взглядов, представлений, а также вкусов, канонов и культурных стереотипов.
- **Ценностная** – предполагает, что ситуация анализируется с позиций иерархии ценностей и ценностных предпочтений в обществе.
- **Этическая** – проблематизация с позиций норм морали и сложившихся в обществе этических норм.
- **Проектно-практическая** – аспекты проблемы рассматриваются как бы «изнутри проекта» в связи с их практической значимостью для реализации данного проекта.
- **Затратно-стоимостная** – на первый план выдвигается критерий затрат. Ситуация рассматривается, анализируется и проблематизируется в плоскости затрат, необходимых материальных и временных ресурсов, количества действующих участников и т.д.
- **Сравнительно-правовая** – ситуация анализируется с позиций отраслей юридической науки либо особенностей различных национальных правовых систем. При этом особую ценность представляет опыт стран, где обсуждаемая проблема известна и более или менее удовлетворительно решена.
- **Литературно-художественная** – ситуация рассматривается глазами литературных героев, анализируется через призму придуманных художественных событий (преступлений, сражений, катастроф), широко известных публике киногероев, ведущих передач телеви-

дения и т. д. (Например: «Что бы сказал об этом Павлик Корчагин?»).

- **Игровая** – проблематизация, в которой аналитик рассматривает ситуацию с позиции, временно занятой им в деловой игре, например, игровой профессионально-юридической или игровой технико-технологической позиций.
- **Смешанная** – проблематизации аналитической ситуации, в которой одновременно используются несколько оснований.
- **Комплексная** – когда основания проблематизации приведены в систему и раскрывают предмет проблематизации системно, в определенной последовательности, с различных сторон.
- **Бессистемная** – основания проблематизации не выявляются и не рефлексированы либо аспекты проблемы преднамеренно предъявляются в случайном, произвольном, хаотизированном порядке («наброс проблем»).
- Проблематизация может оцениваться как **радикальная, умеренная** или **минимальная** – в зависимости от целей проблематизации и социальной позиции лица в происходящих изменениях.

07-03. Языки проблематизации

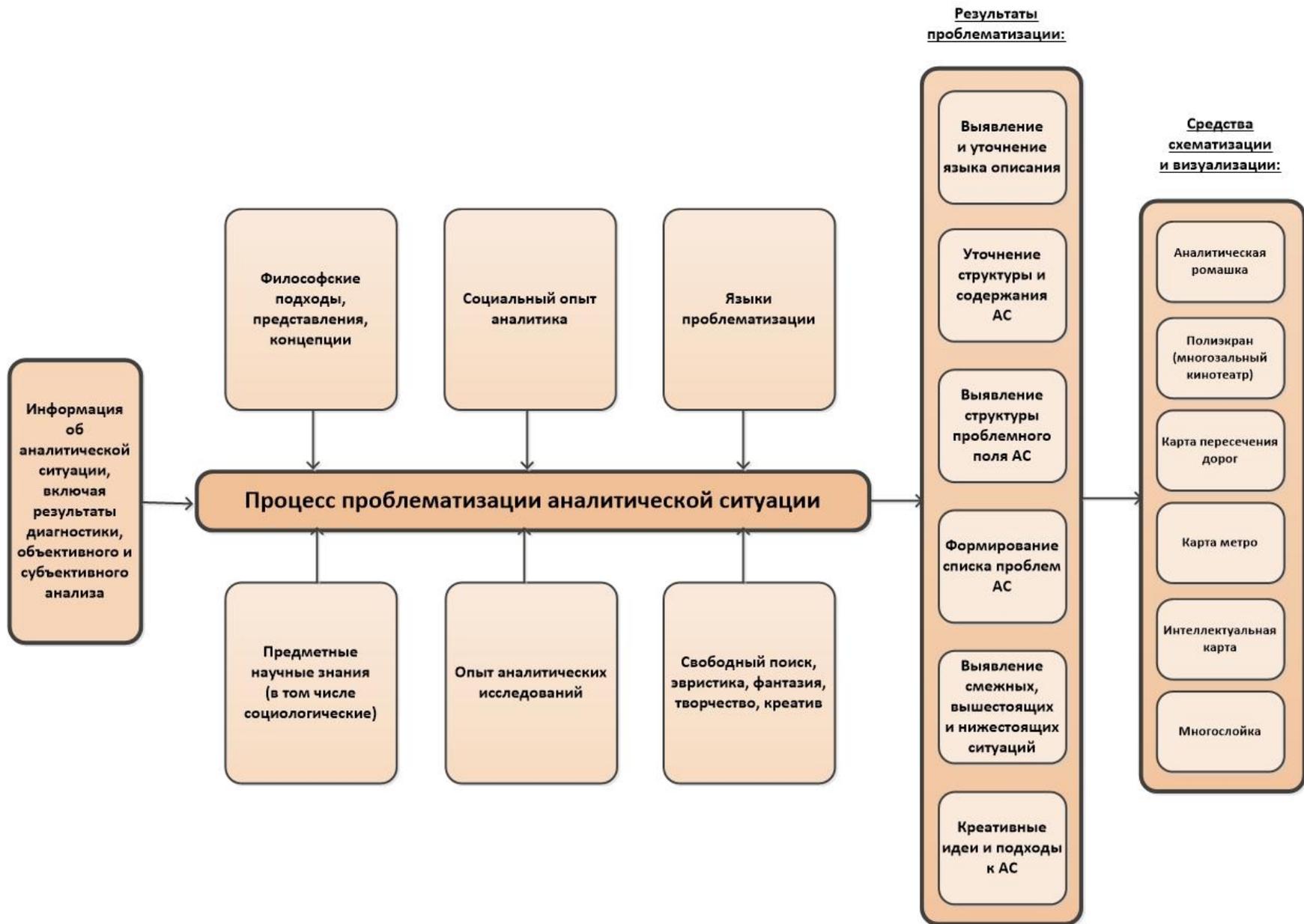
Выберите язык, который в наибольшей степени подходит для проблематизации вашей аналитической ситуации:

- Философский
- Социально-философский (например, философия прав человека)
- Философии права
- Язык фактов (фактографический, описательный)
- Язык исторического описания
- Конкретной социологии
- Политологии
- Математики
- Системного анализа
- Синергетики
- Теории информации
- Науки управления
- Специально-юридический (формально-юридический, догматический)
- Теоретической экономики

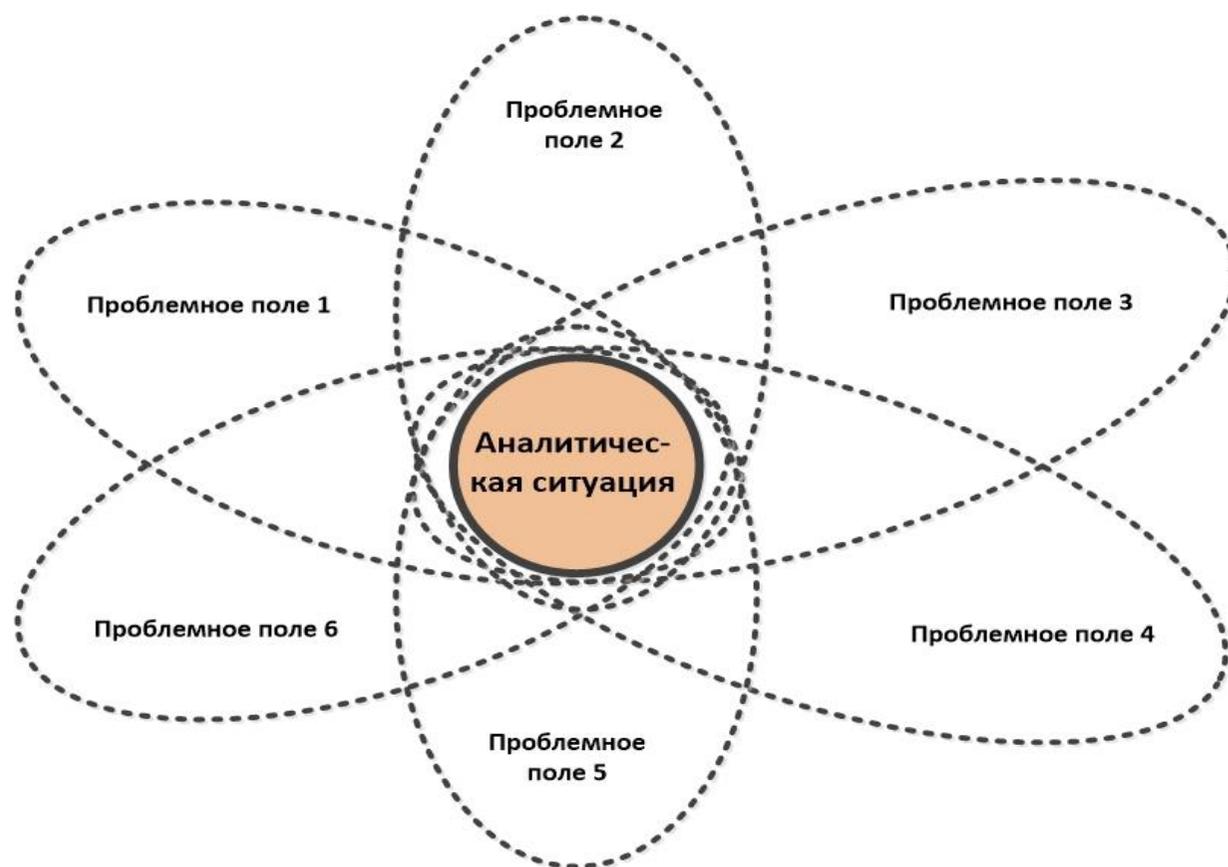
- Прикладной экономики
- Биологии
- Экологии
- Психологии
- Психиатрии
- Медицины
- Теоретической физики
- Специальных технических наук
- Географии
- Геологии
- Язык бизнеса
- Бытовой разговорный язык
- Жаргон (профессиональный, уголовный или др.)
- Проблематизация АС требует комплексного использования нескольких языков

Пояснение. Выбор языка предопределяет интеллектуальное пространство, в котором будет проблематизирована данная аналитическая ситуация.

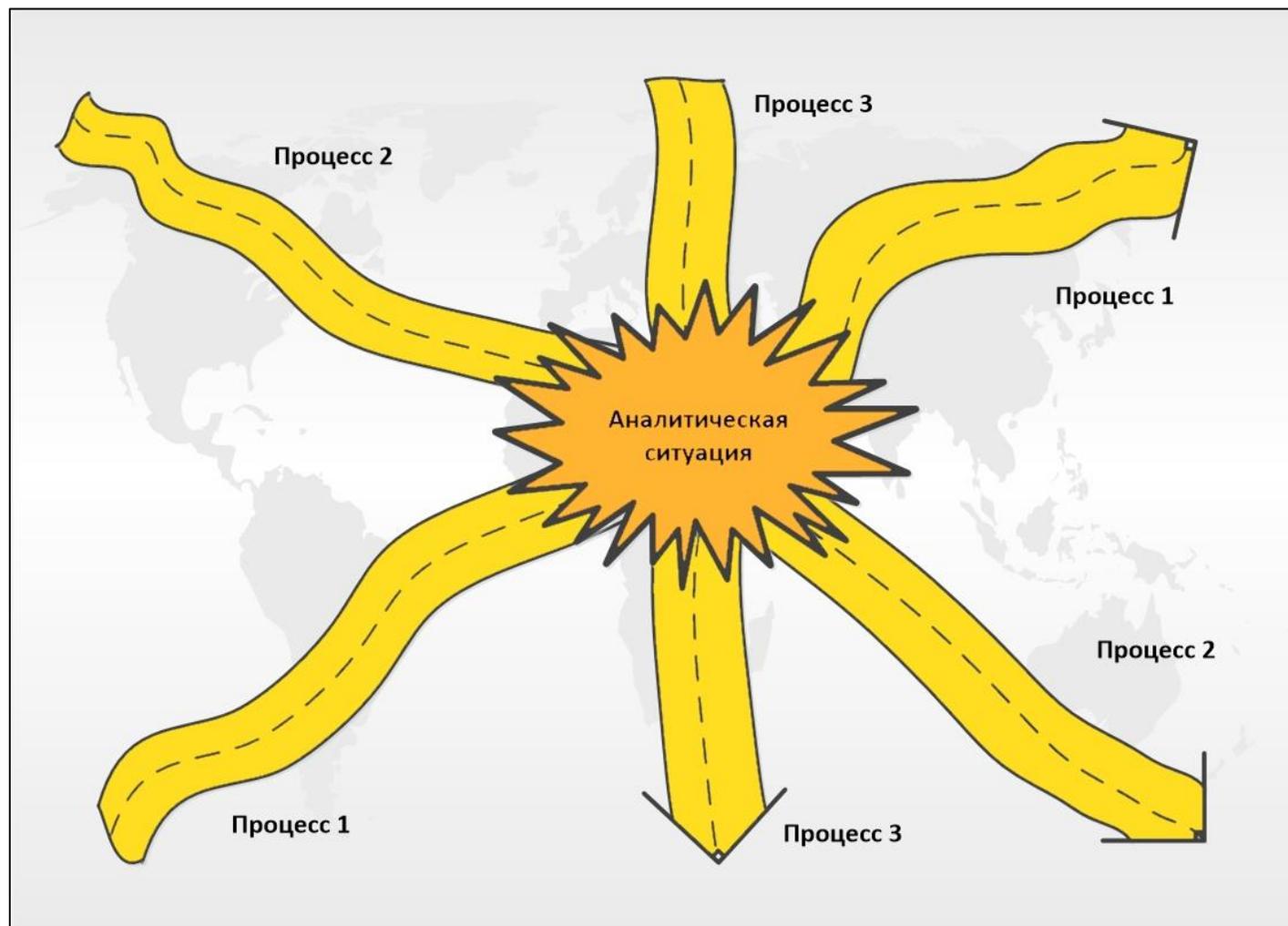
07-04. Логика проблематизации аналитической ситуации



**07-05. «Аналитическая ромашка»
(Вариант схематической поддержки проблематизации)**

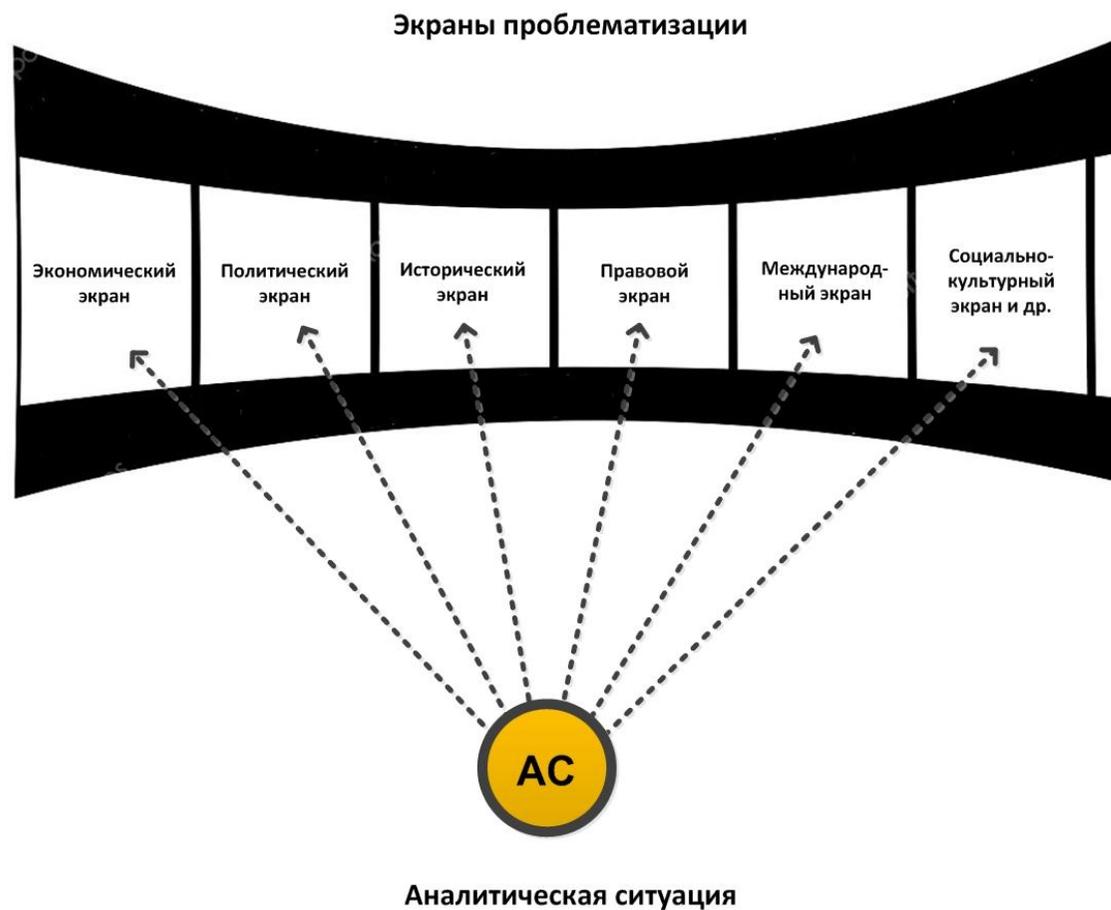


**07-06. «Карта дорог» (Вариант схематизации «карта метро»)
(Предназначена для схематической поддержки проблематизации)**



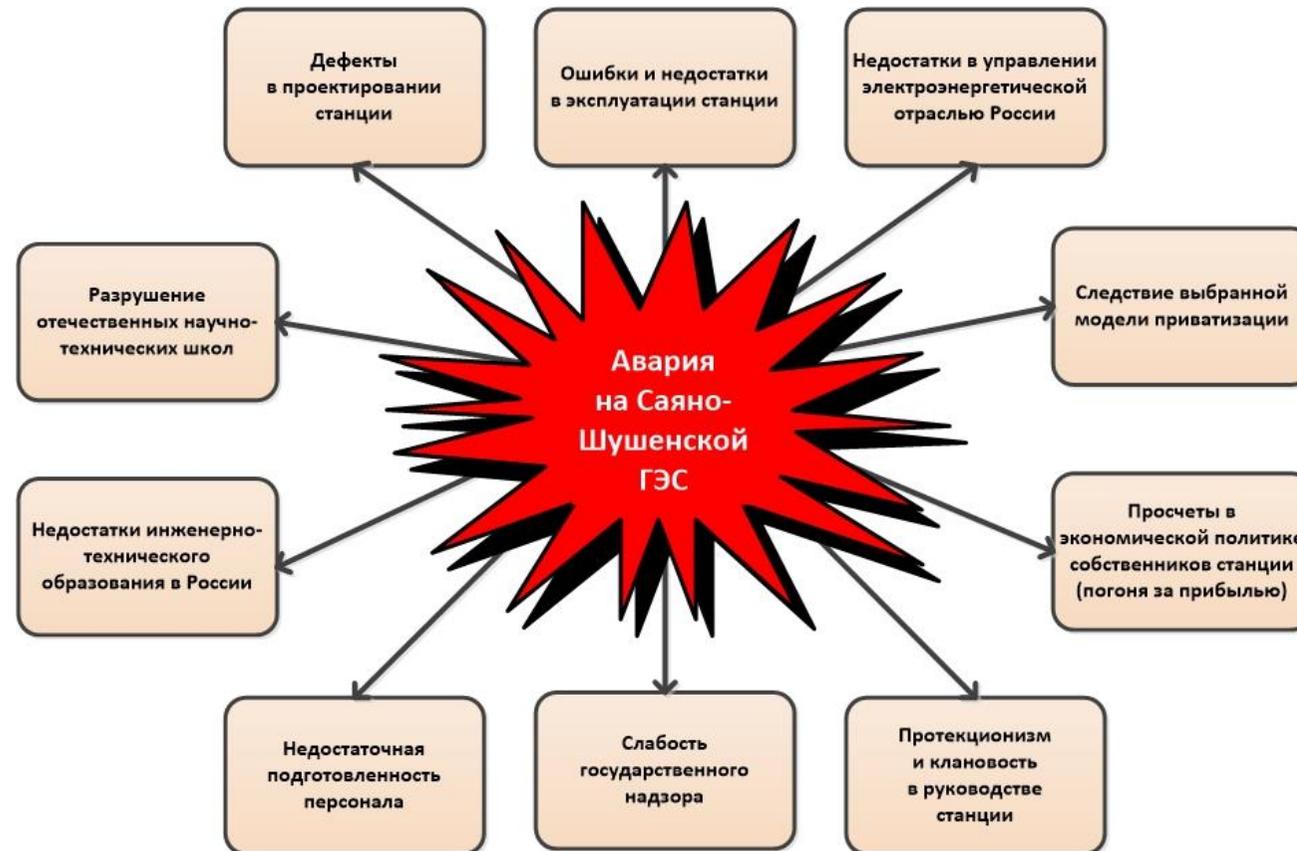
Пояснение. Данная схема может быть использована для анализа «пересекающихся» процессов.

**07-07. «Полиэкран (многозальный кинотеатр)»
(Вариант схематической поддержки проблематизации)**



Пояснение. Вариант схематизации для многоаспектной проблемы, по которой «как бы» снимается несколько документальных кинолент.

**07-08. Авария на Саяно-Шушенской ГЭС
(Пример схематической поддержки проблематизации)**



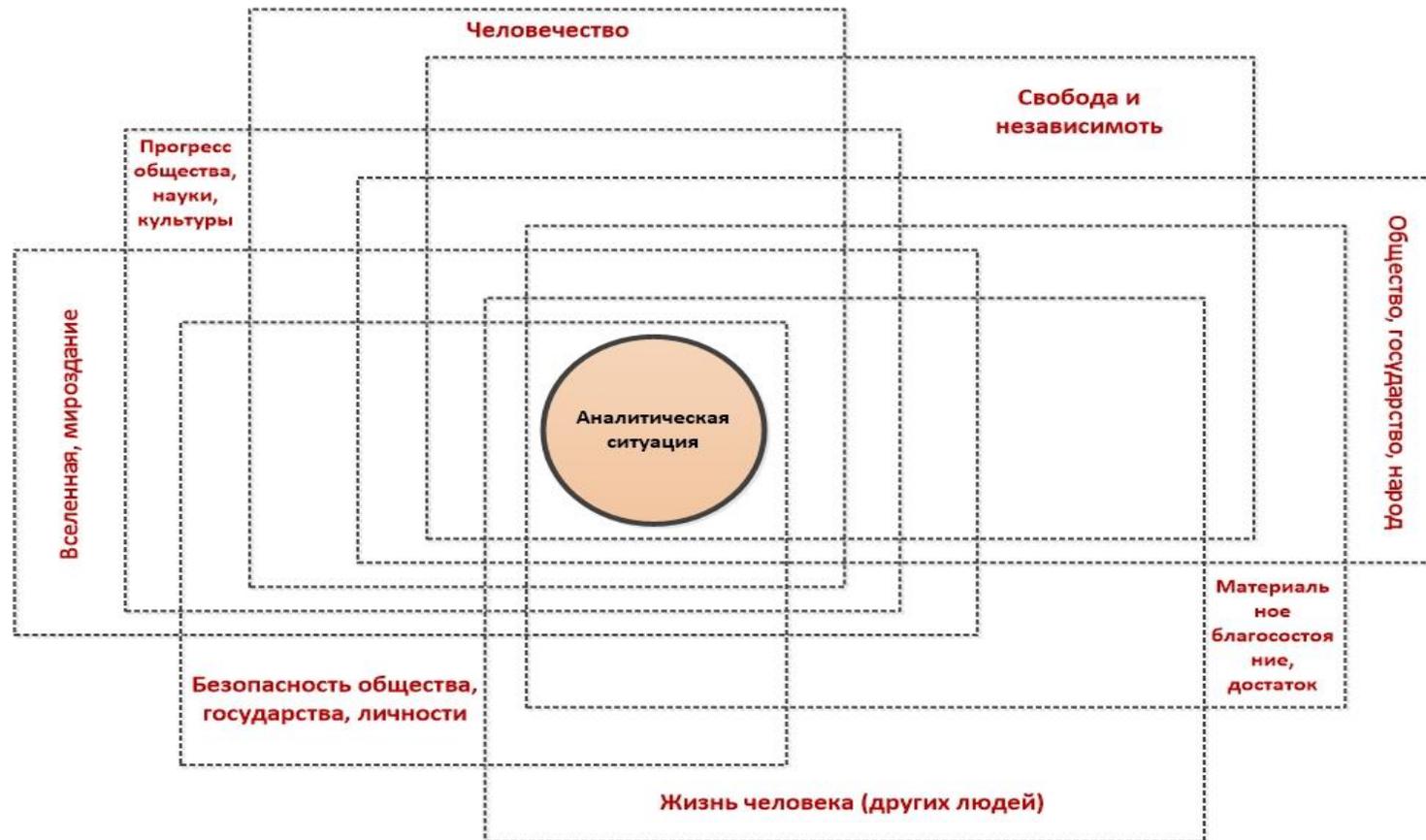
Экраны проблематизации

07-09. Рамочный анализ 1
(Вариант схематической поддержки проблематизации)



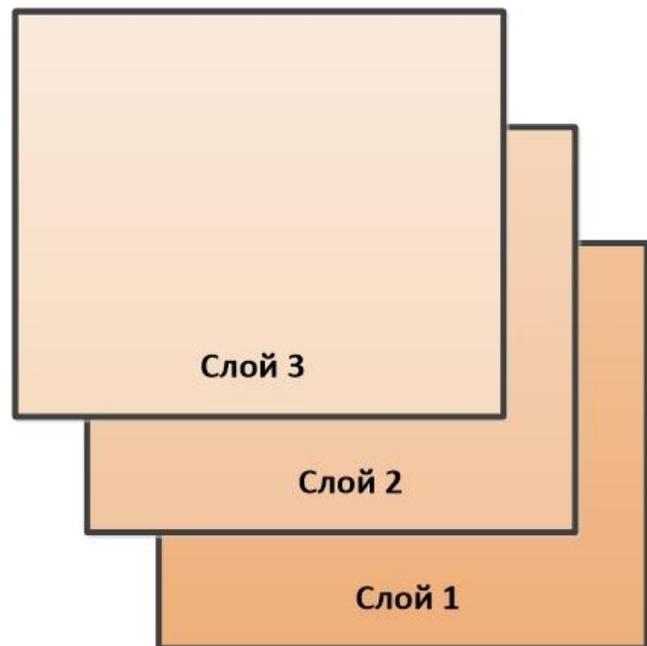
Пояснение. Каждая из «рамок» представляет собой особый аспект или пространство рассмотрения проблемы. Схема рекомендуется для анализа слабо структурированных, абстрактных теоретических и/или философских проблем.

07-10. Рамочный анализ 2 (Вариант схематической поддержки проблематизации)

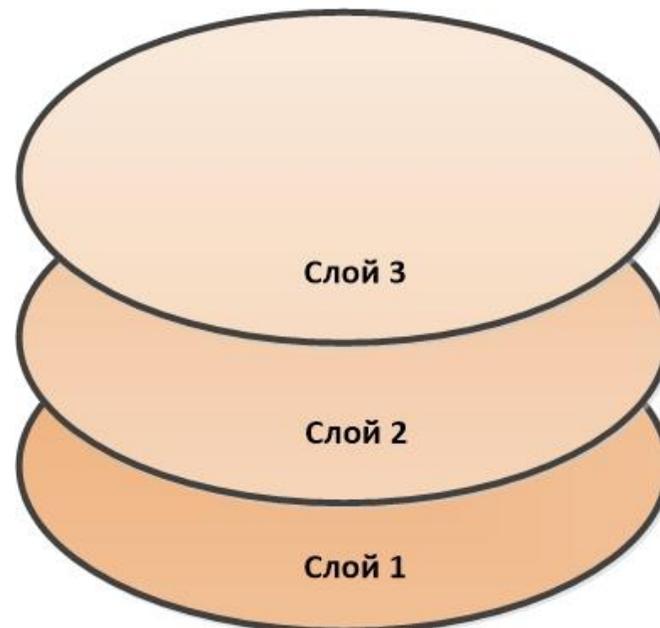


Пояснение. Другой вариант рамочного анализа. Аспект рассмотрения представлен на схеме не «скобкой», а «площадкой», каждая из которых обозначает отдельную «плоскость» рассмотрения проблемы. Данный вариант визуализации предпочтителен, если аналитику требуется «переходить» с площадки на площадку, т. е. обсуждать и сравнивать различные аспекты рассмотрения темы.

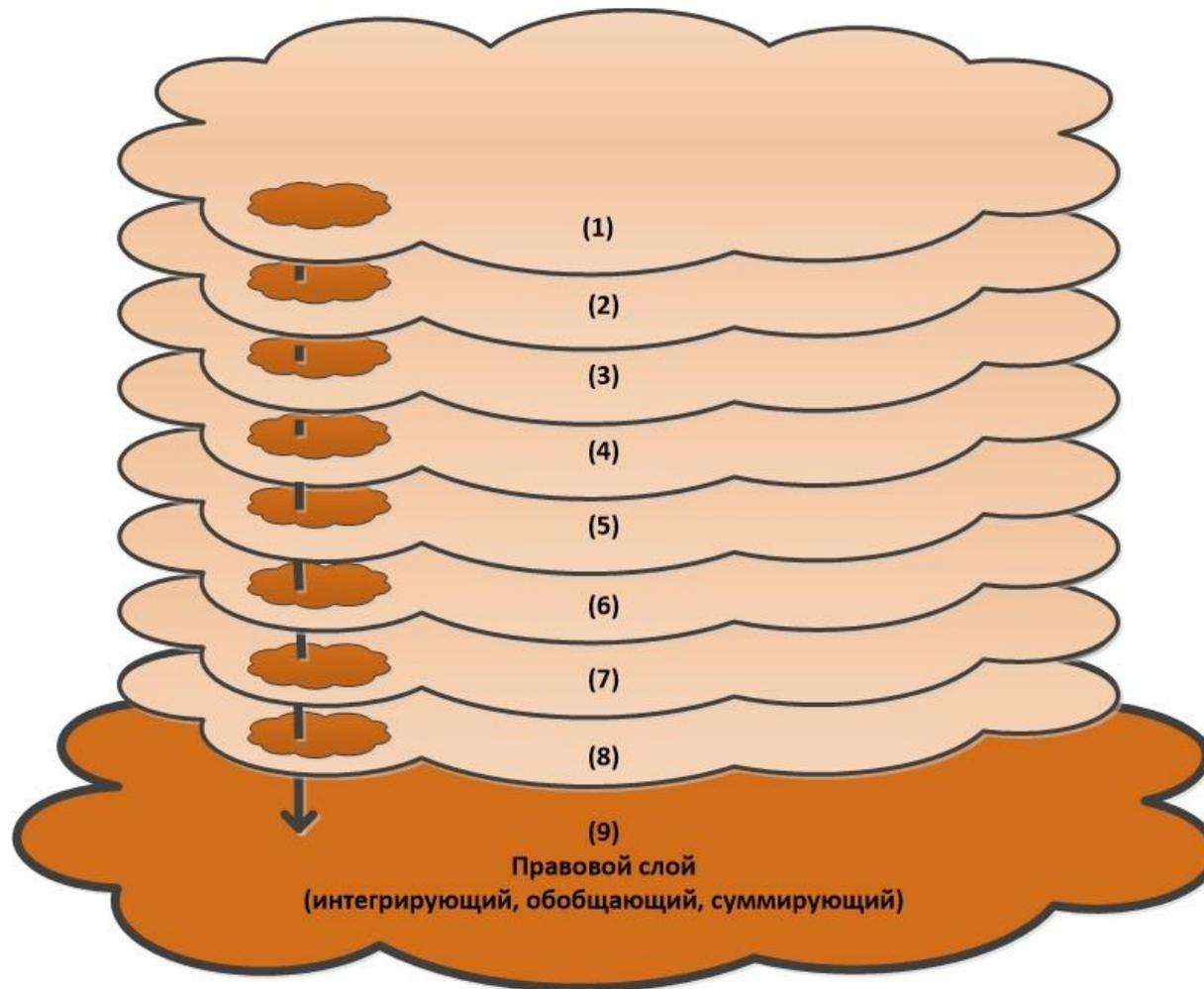
07-11. Многослойка классическая 1



07-12. Многослойка классическая 2

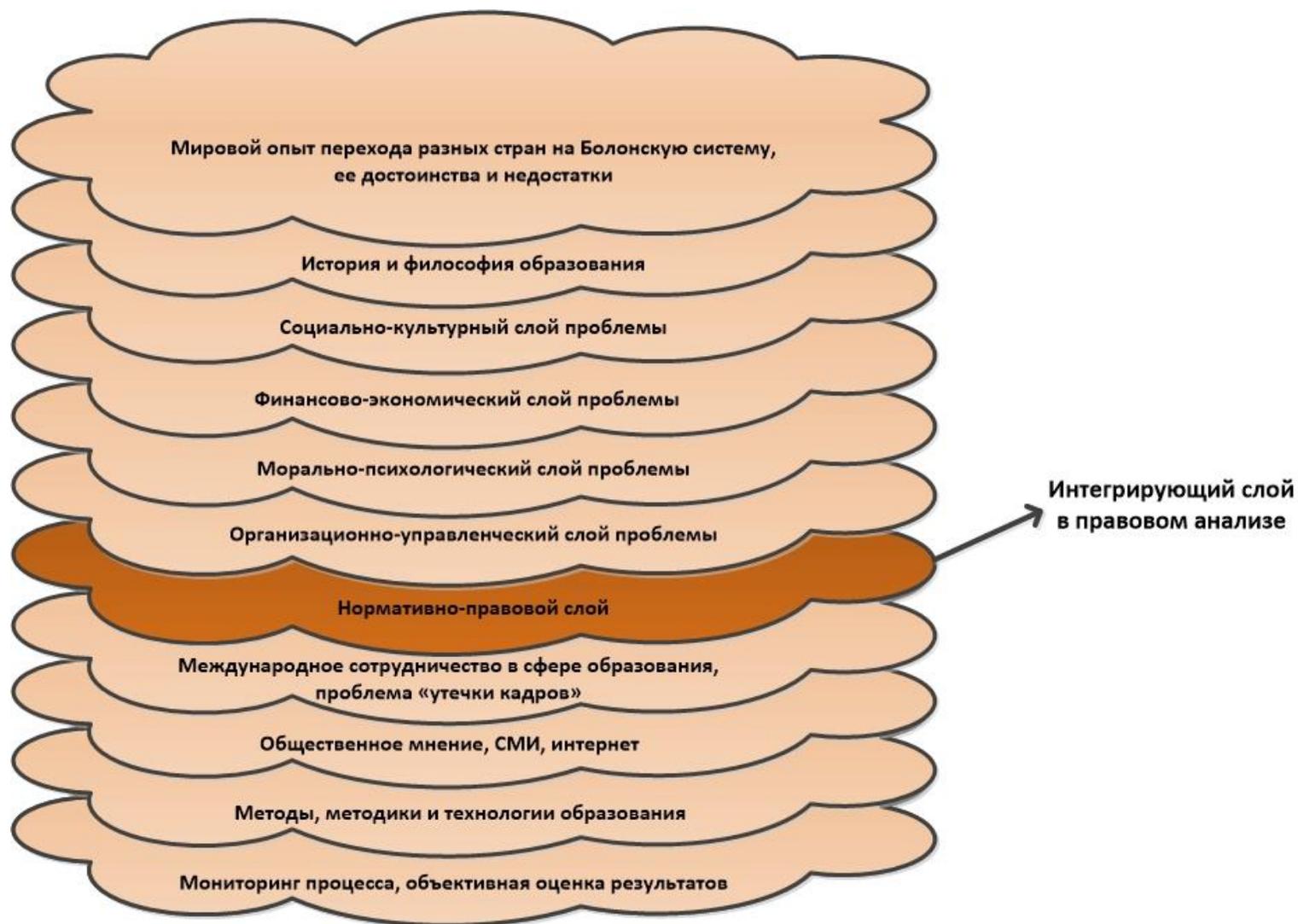


07-13. Принципиальная схема аналитической многослойки



Пояснение. Схема отражает девять слоев рассмотрения некоторого явления. Внизу размещен правовой слой, который является в данной схеме интегрирующим (обобщающим, суммирующим). На схеме показано, что некоторую правовую составляющую имеют также все остальные слои аналитической ситуации.

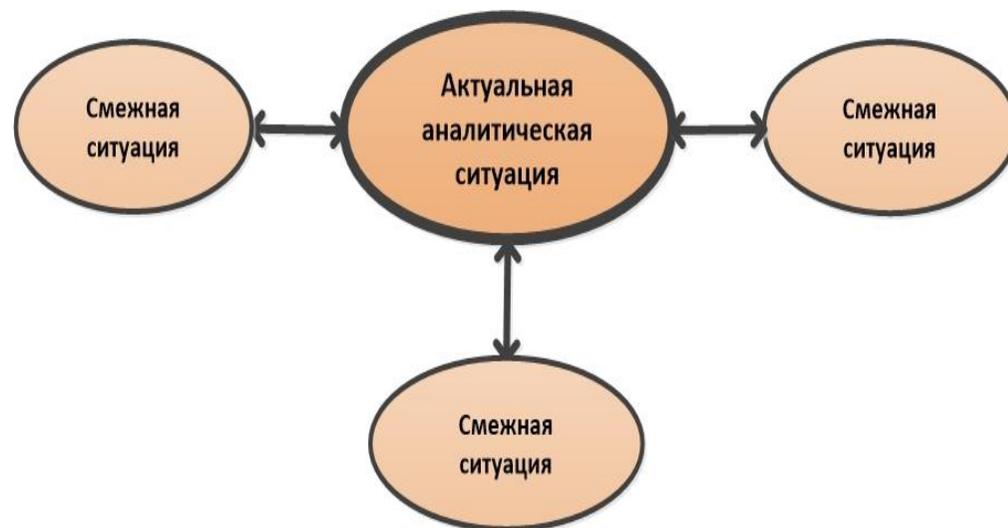
**07-14. Послойный анализ перехода на Болонскую систему образования
(Пример использования аналитической многослойки)**



07-15. Вышестоящая и нижестоящая аналитические ситуации

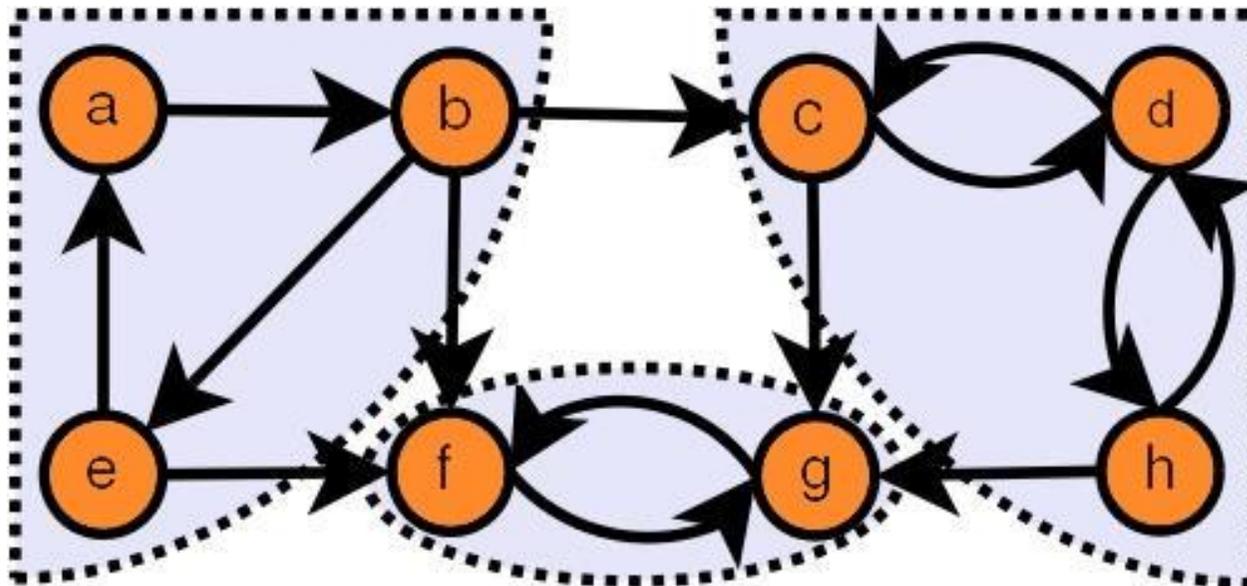


07-16 Смежные аналитические ситуации



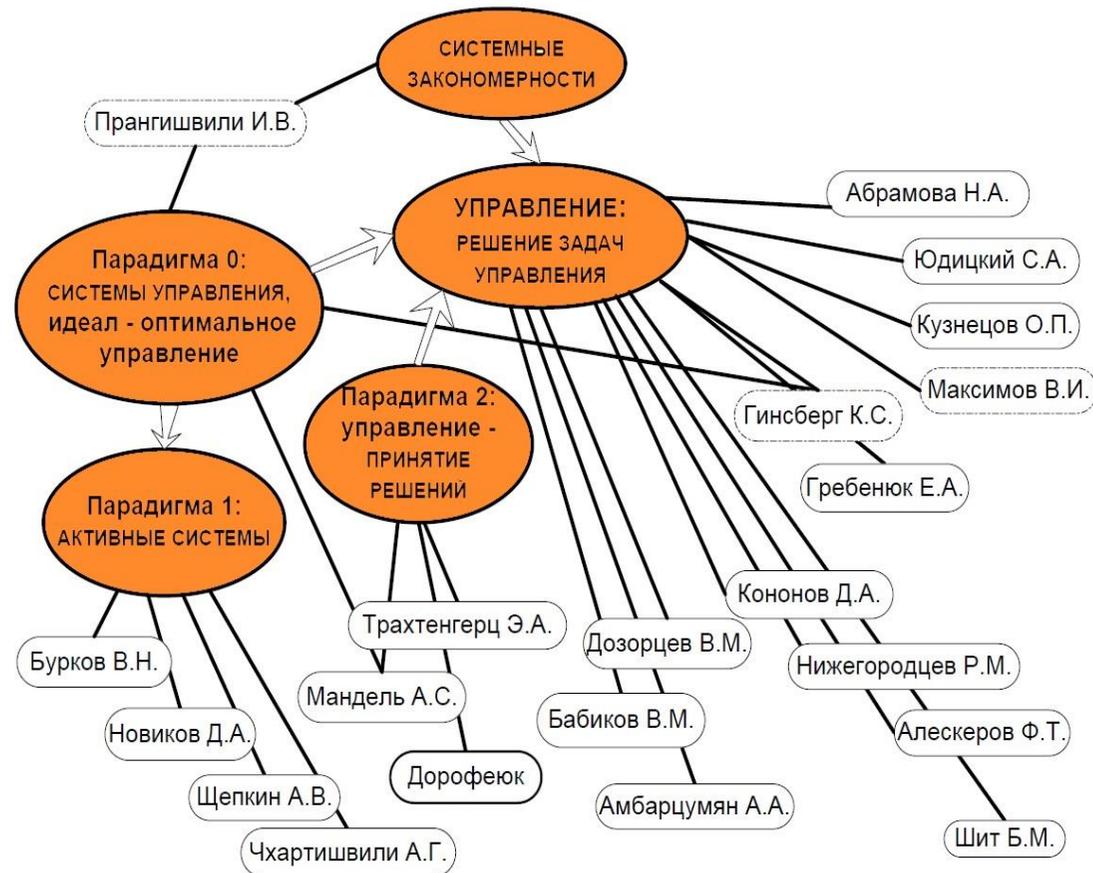
Полезные схемы

07-17. Проблемное поле высокого уровня связности
(Абстрактный пример)



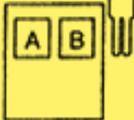
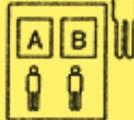
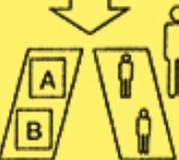
Источник: <http://yavics.ru>

07-18. Проблемное поле исследования человеческого фактора (Конкретный пример)



Источник: Предисловие к книге «Человеческий фактор в управлении // Сборник статей под ред. Н. А. Абрамовой, К. С. Гинсберга, Д. А. Новикова. М.: КомКнига, 2006. – С. 11.

07-19. Схема проблематизации в методологии Г. П. Щедровицкого (разработана на ОДИ-16 в 1982 г.)

Оргтехническая часть	Ситуация складывания коллективного мышления	Ситуация конфликта	Ситуация содержательного конфликта	Проблемная ситуация	Ситуация распределения	Ситуация перевода проблем в задачи	Ситуация коллективной работы	Тип действия фиксации	
	Оргпроект и программа ОДИ	Оппозиции	Основания оппозиции	Программные формы	Базовые представления методологической работы	Проблемные тематизмы	Оргпроекты мегамашин		
	Установка на игру	Организация коммуникации	Анализ и критика схем	Проблематизация	Трансляция новых оперативных систем	Трансляция программных форм	Конструирование мегамашин		
									
									
	Оформление исходных точек зрения	Выход на «плацдарм» (игровое самоопределение)	Проблемы	Типомыслительное самоопределение	Самоопределение в пространстве мыслительности	Составление программ	Планирование работ		Тип игрового действия
	Профессионально-предметное мировоззрение	Конфликт	Содержательный конфликт	Проблемы	Декомпозиция (аспектизация собственной мыслительности)	Проблемы и задачи в новых оперативных системах	Работы		

Источники: http://referatu.in.ua/shedrovickij/32372_html_5749ad5f.jpg
https://myslide.ru/documents_4/865fb35c51461c82fa63669a0e90cbaf/img9.jpg

Работы студентов

07-20. Проблематизация входа товаропроизводителя в торговые сети
Автор: Воробьева Наталья Владимировна, слушательница факультатива (2017)

ВОЗМОЖНОСТИ
ПРОИЗВОДСТВА

ФИНАНСЫ



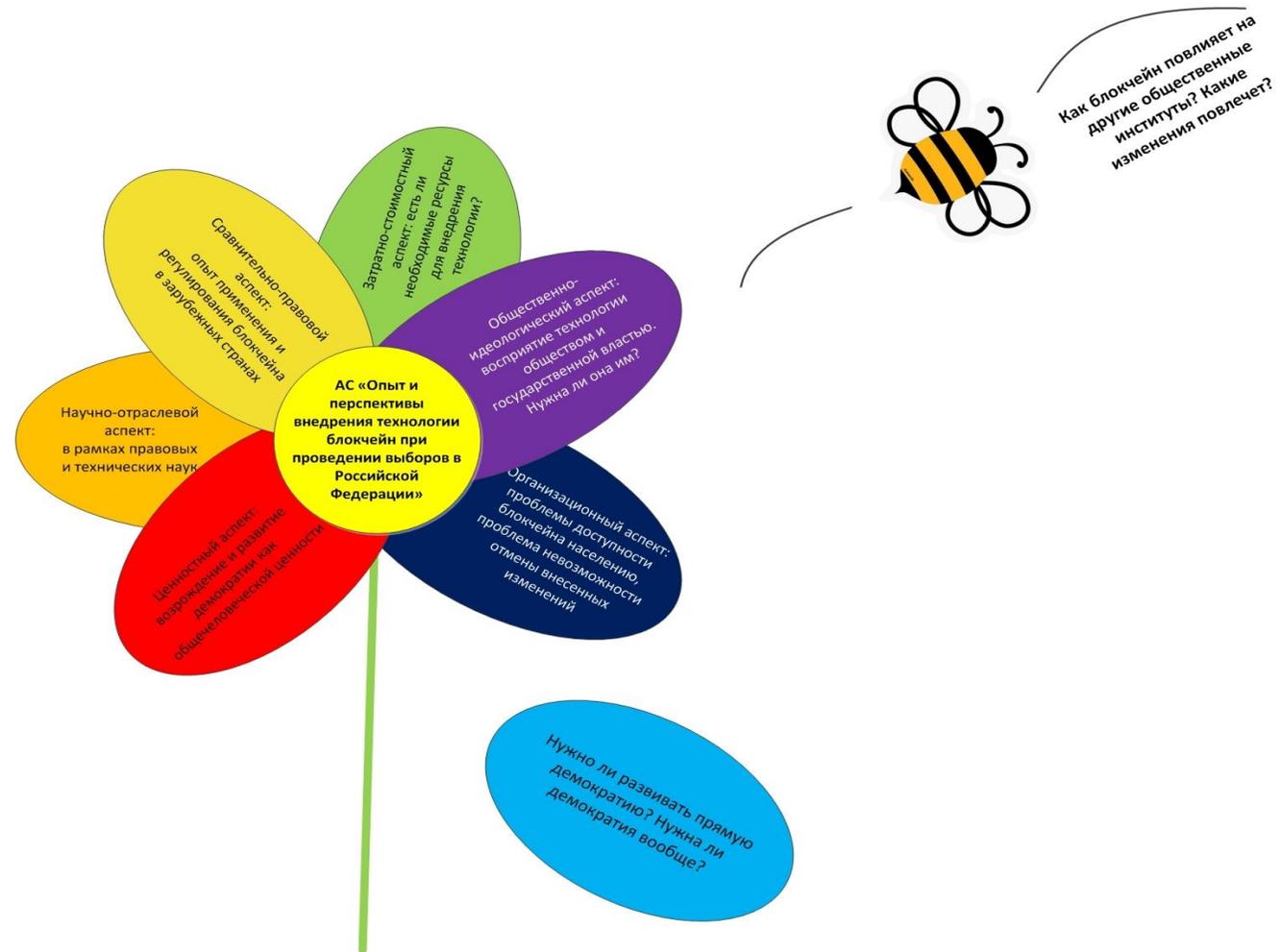
НЕСОВЕРШЕНСТВО
ПРАВОВОЙ
СИСТЕМЫ

КОНКУРЕНЦИЯ

07-21. Правовые проблемы участников долевого строительства
Автор: Стерхова Ольга Викторовна, слушательница факультатива (2017)



07-22. Проблемы внедрения технологии блокчейн при проведении выборов в Российской Федерации
Автор: Зворыкина Екатерина Владимировна, студентка магистратуры (2018)



07-23. Проблематизация политической цензуры на телевидении в РФ
Автор: Сайфуллаев Алишер Анаварович, студент магистратуры (2018)



07-24. Легализация марихуаны в России: «ЗА» и «ПРОТИВ» (Проблематизация) Автор: Степанов Александр Александрович, студент магистратуры (2018)



08. Построение онтологии аналитической ситуации

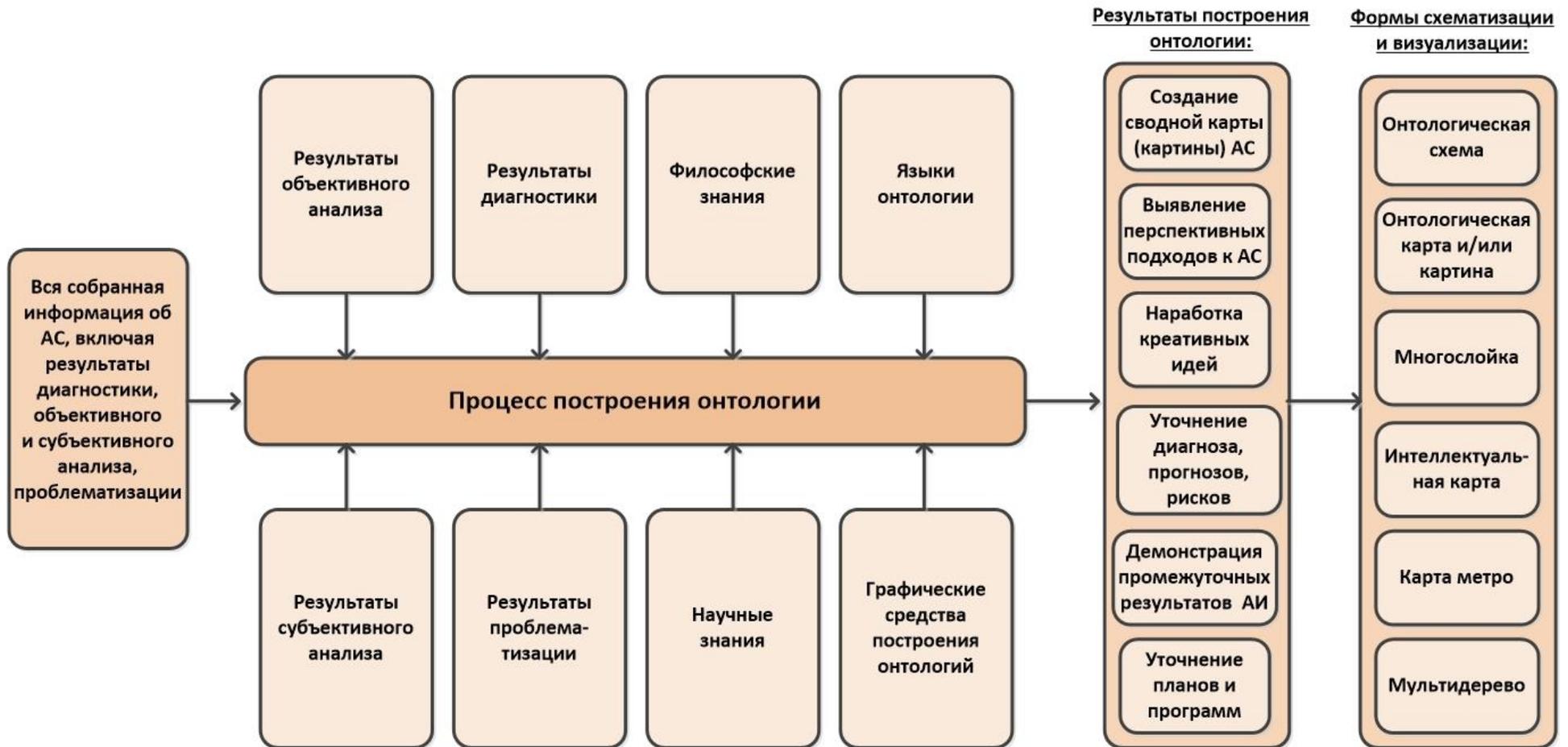
Онтология (в аналитике) – представленная в целостном, системном виде совокупность признаков аналитической ситуации, имеющих значение для ее практического разрешения.

Моделирование – процедура замещения некоторого объекта (оригинала) другим объектом (моделью), позволяющим изучать свойства оригинала.

08-01. Карта построения онтологии аналитической ситуации

<p>1. Необходимо ли строить подробную онтологию для данной АС или из практических соображений это не вытекает?</p> <p>2. Какой тип онтологии представляется наиболее подходящим для данной аналитической ситуации?</p> <p>3. Какие элементы аналитической ситуации необходимо отразить в ее онтологии:</p> <p>заказчик АИ (формальный, фактический); субъекты АС (первого, второго, третьего круга и др.); объект и предмет АС; содержание АС; значимые отношения между субъектами АС; проблемы АС (основная, дополнительные); конфликты в АС (главный, второстепенные); процессы, с которыми связана данная АС; угрозы и риски; система социального регулирования, в том числе: правовое; общественное; морально-этическое; техническое и др. институциональная среда (институты), в том числе: государственные; общественные;</p>	<p>профессиональные; международные и др. социальный фон АС, в том числе: политический; экономический; правовой; социально-психологический и др. значимые проблемные контексты, в том числе: философский; исторический; культурный; политический; научный; национальный; религиозный; международный и т. д.</p> <p>4. Какие графические средства могут быть использованы для отображения данной онтологии?</p> <p>5. Можно ли использовать данную онтологию как самостоятельный промежуточный продукт аналитического исследования?</p>
--	---

08-02. Логика построения онтологии аналитической ситуации



08-03. Широко используемые элементы онтологических схем



Этапы, стадии процесса



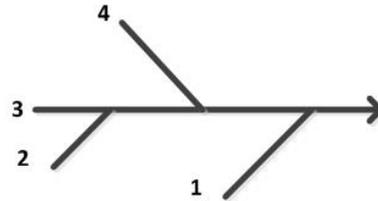
Отношения разных типов,
конфликты



Обстоятельства места и времени
(если они имеют значение)



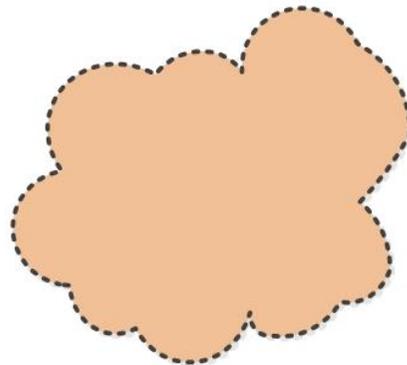
Объекты отношений, конфликтов
(примеры)



Причины (1-4)



Следствия



Внешние обстоятельства, условия,
предпосылки



Субъекты, участники
отношений

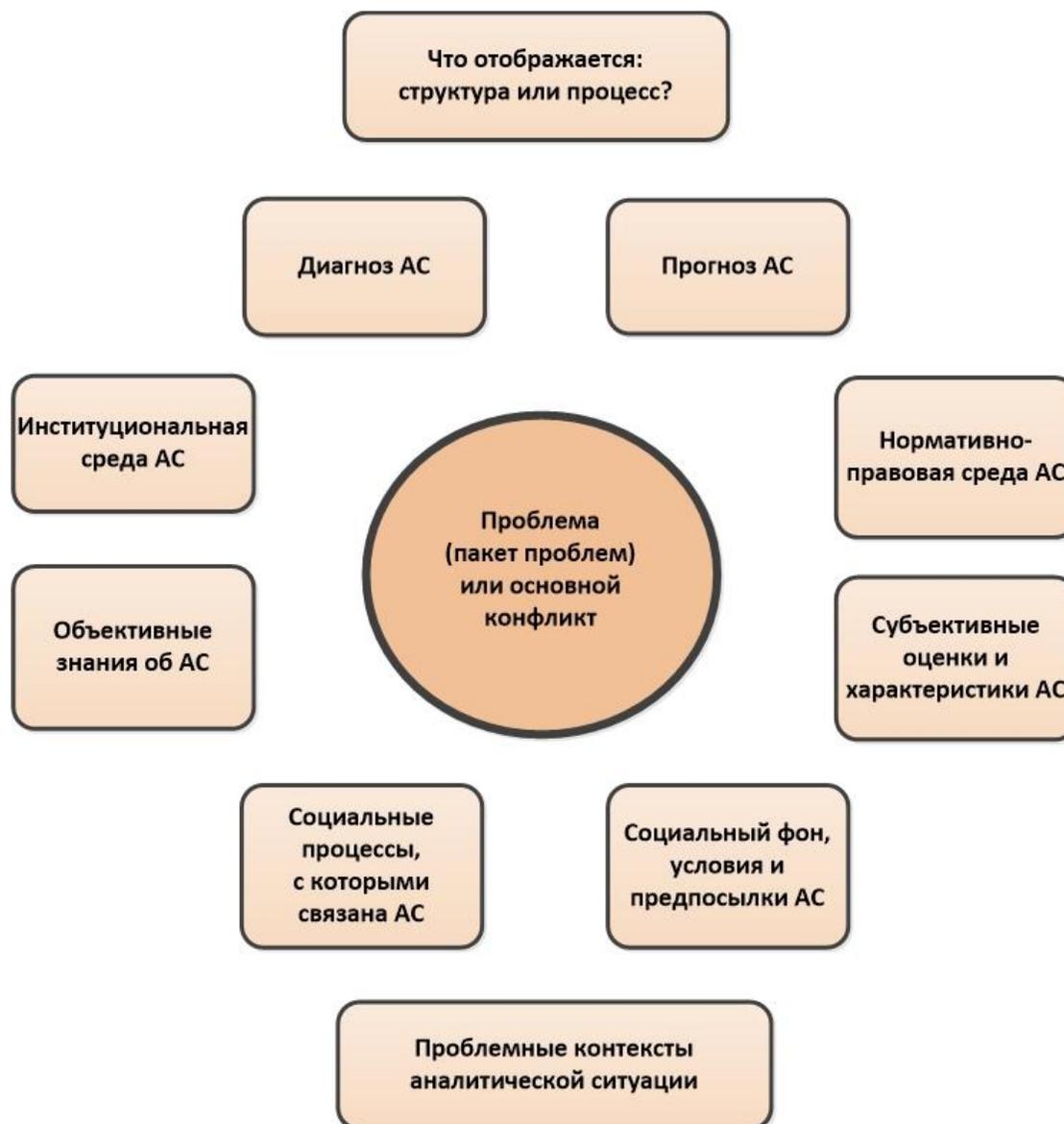


Государственные и
общественные институты

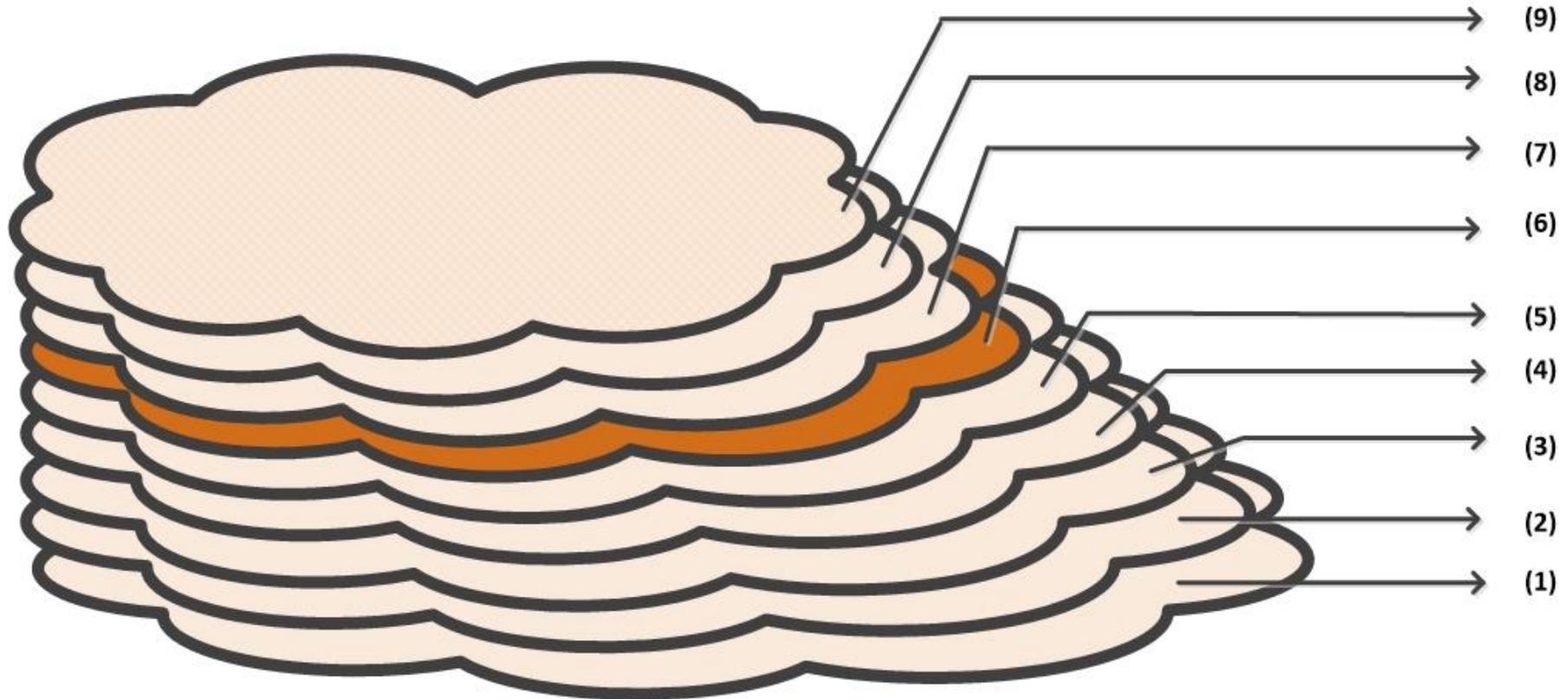


Проблемы, проблемные
ситуации

08-04. Примерное содержание онтологии аналитической ситуации

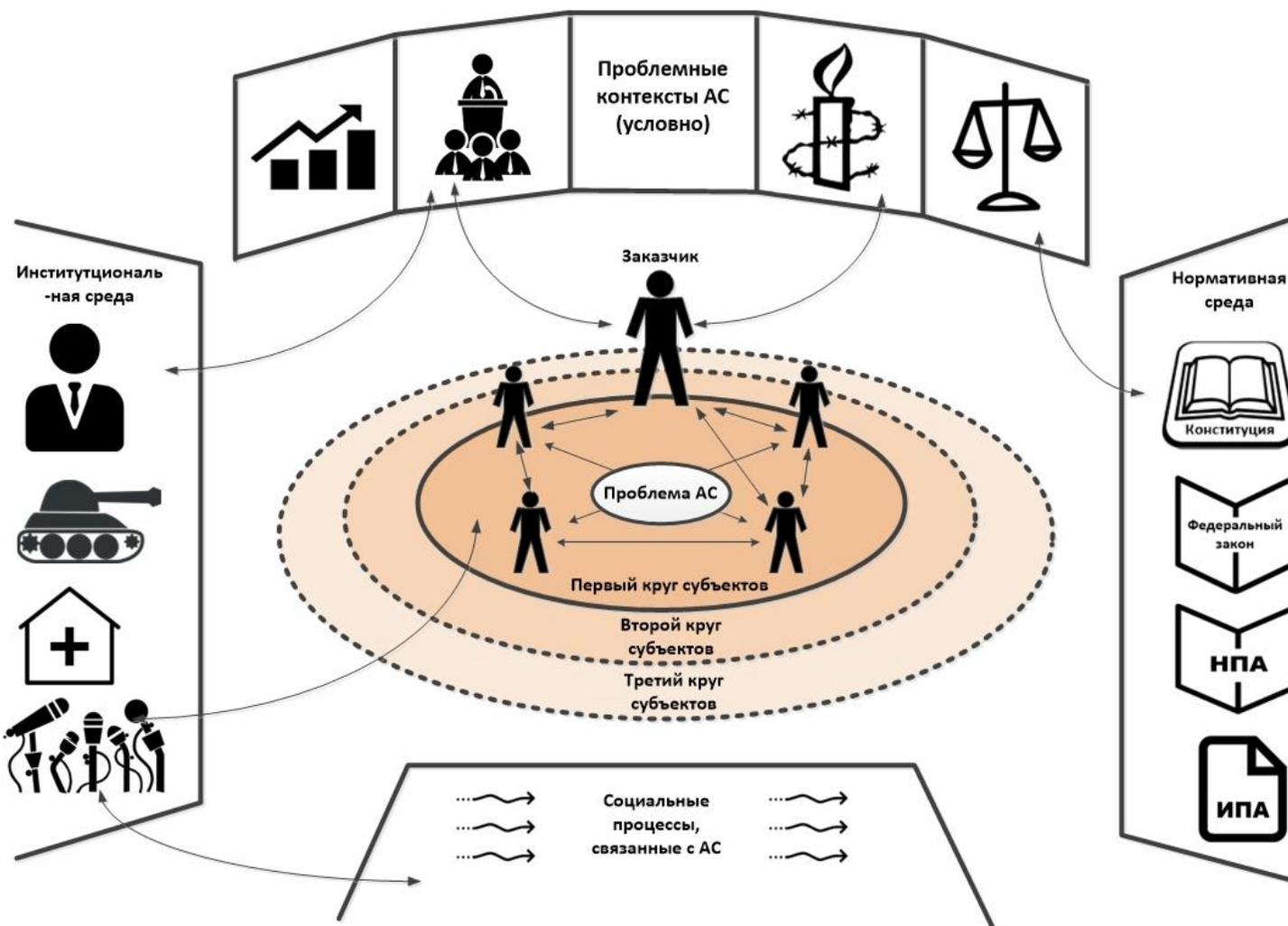


08-05. Многослойка как один из вариантов построения онтологии



Пояснение: Цифрами обозначены слои онтологии-многослойки. Цветом выделен слой № 6, обозначающий в данной онтологии интегрирующий (обобщающий, суммирующий) слой, на который «проецируется» содержание окружающих слоев.

08-06. Примерный макет онтологической схемы

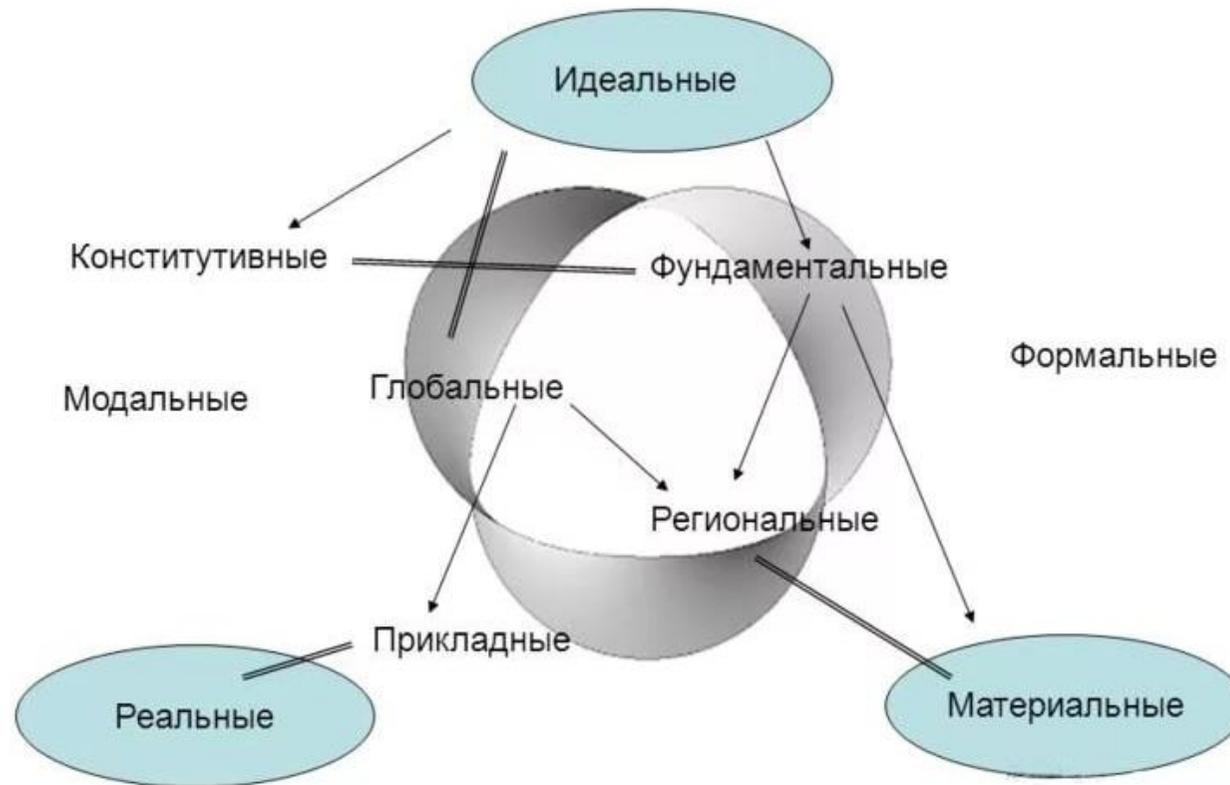


08-07. Взаимосвязь онтологии и методологии



Полезные схемы

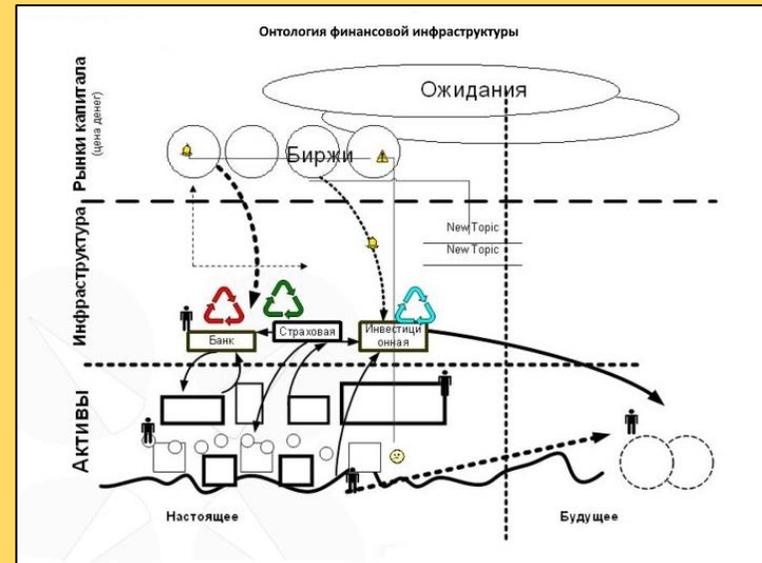
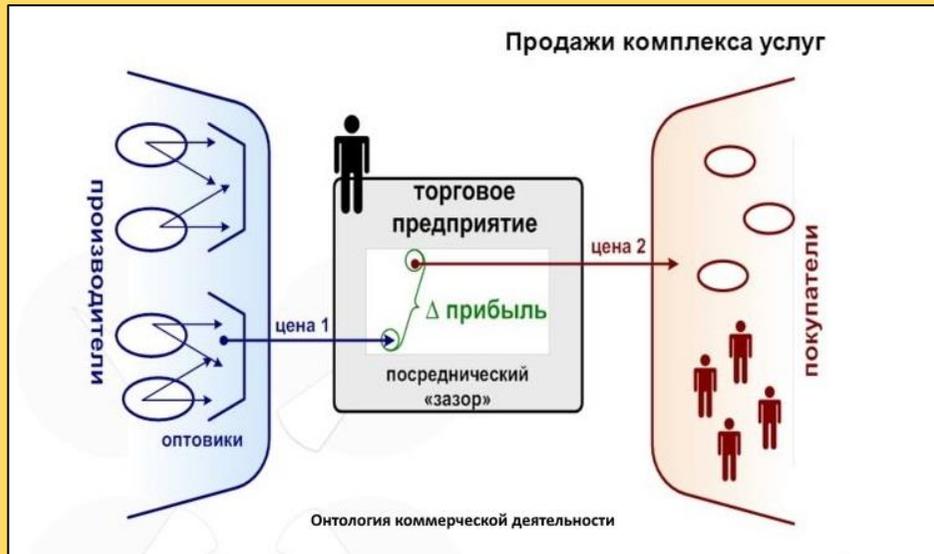
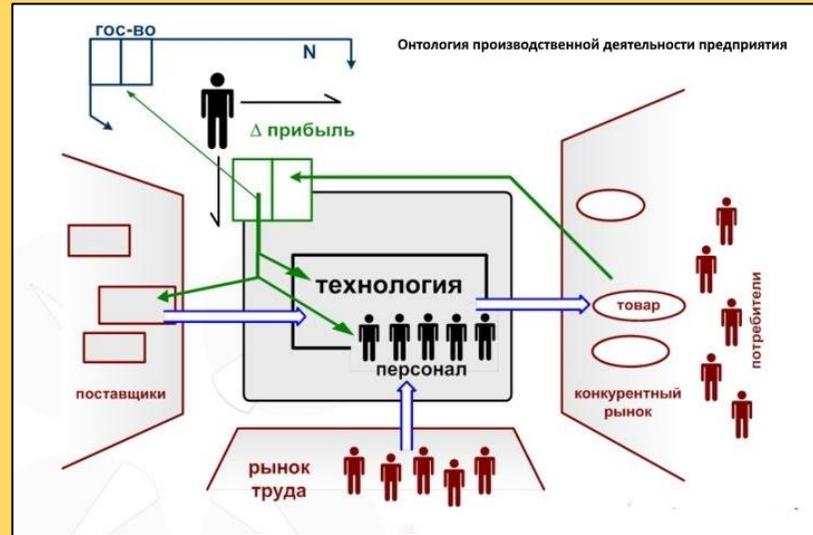
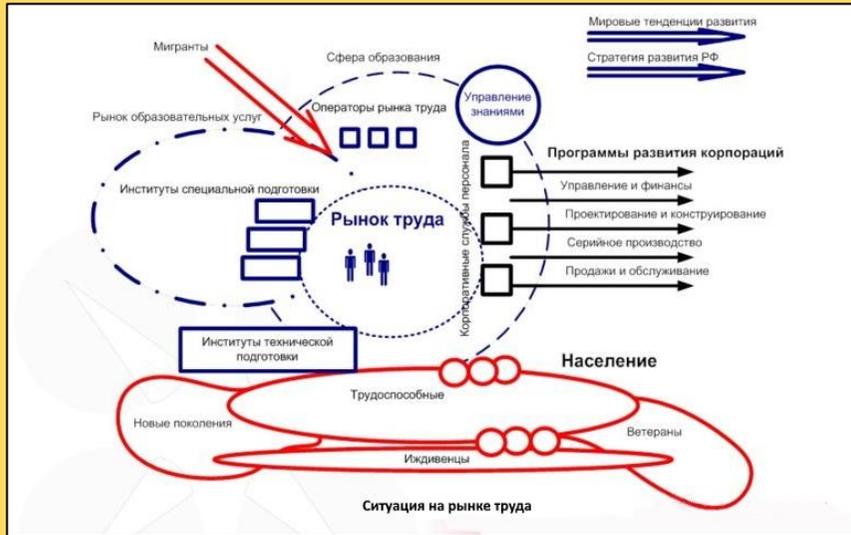
08-08. Виды онтологий



Источник: <https://presentacii.ru/presentation/-ontologizaciya-v-mnogomernom-epistemicheskom-prostranstve-ontonomii-opyty-mmk>

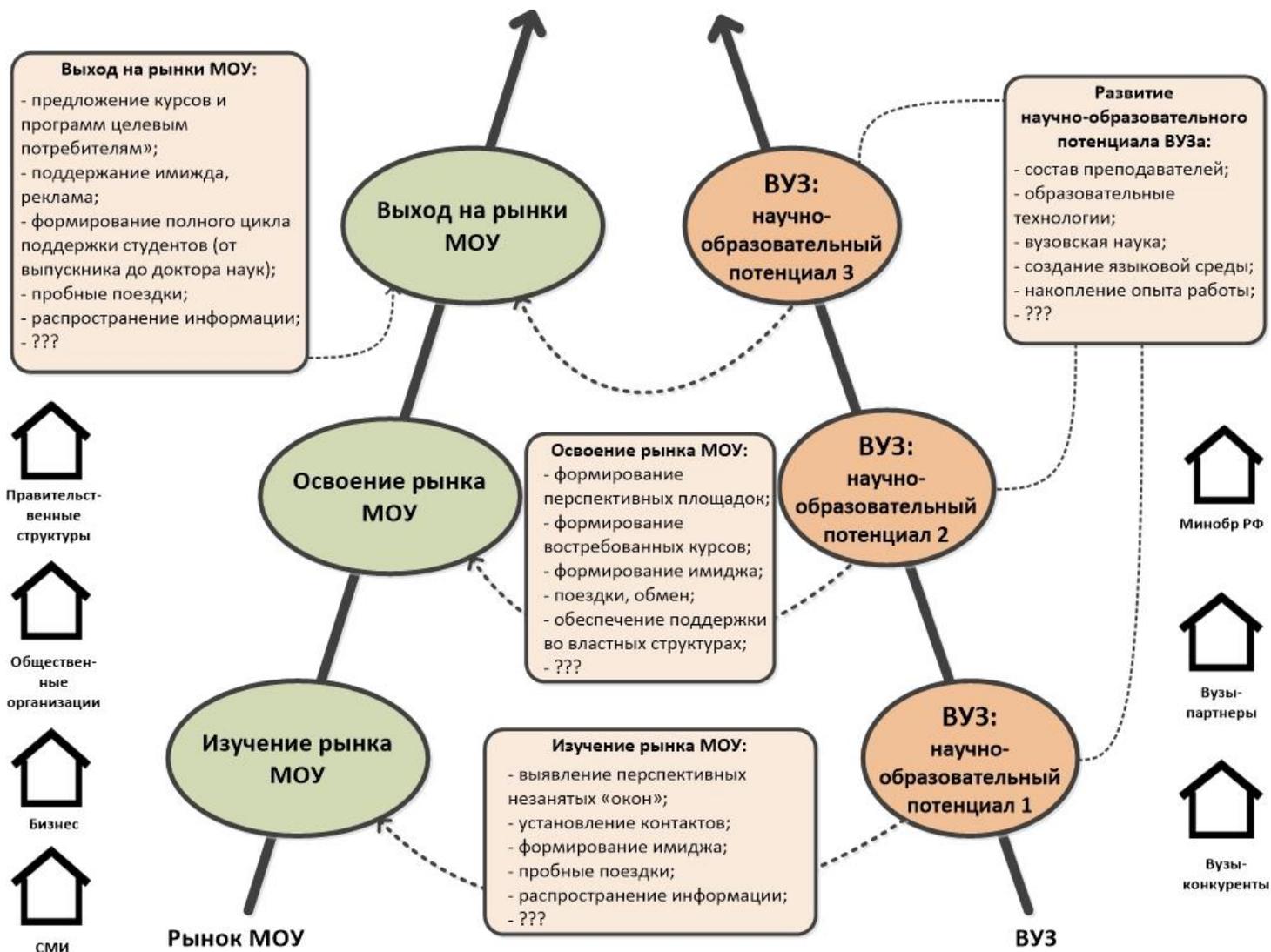
08-09. Несколько онтологических схем с сайта Корпоративного университета Оборонпрома

Источник: www.myshared.ru/slide/82830/



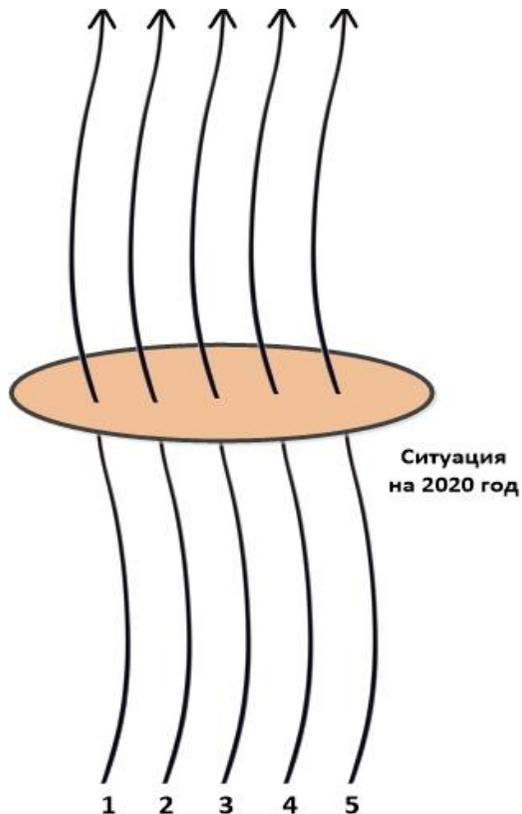
Работы студентов

08-10. Выход ВУЗа на мировой рынок образовательных услуг (МОУ) Заказчик: Ассоциация юридических вузов (Рабочая онтология по результатам дискуссии)



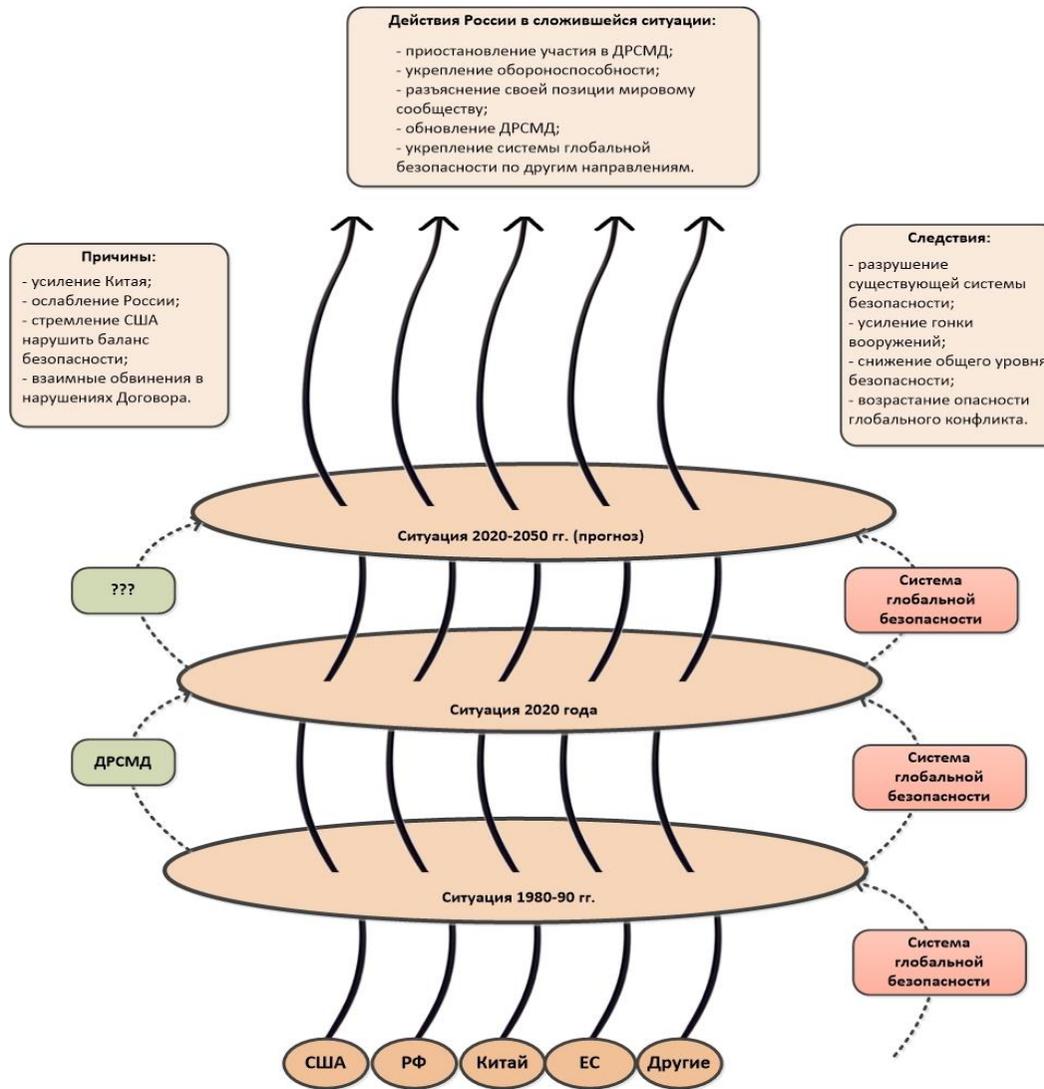
08-11. Последствия выхода США из ДРСМД
Заказчик: Совет по внешней и оборонной политике (СВОП)
(Рабочая онтология по результатам дискуссии)

Схема 1: Безопасность в списке глобальных приоритетов

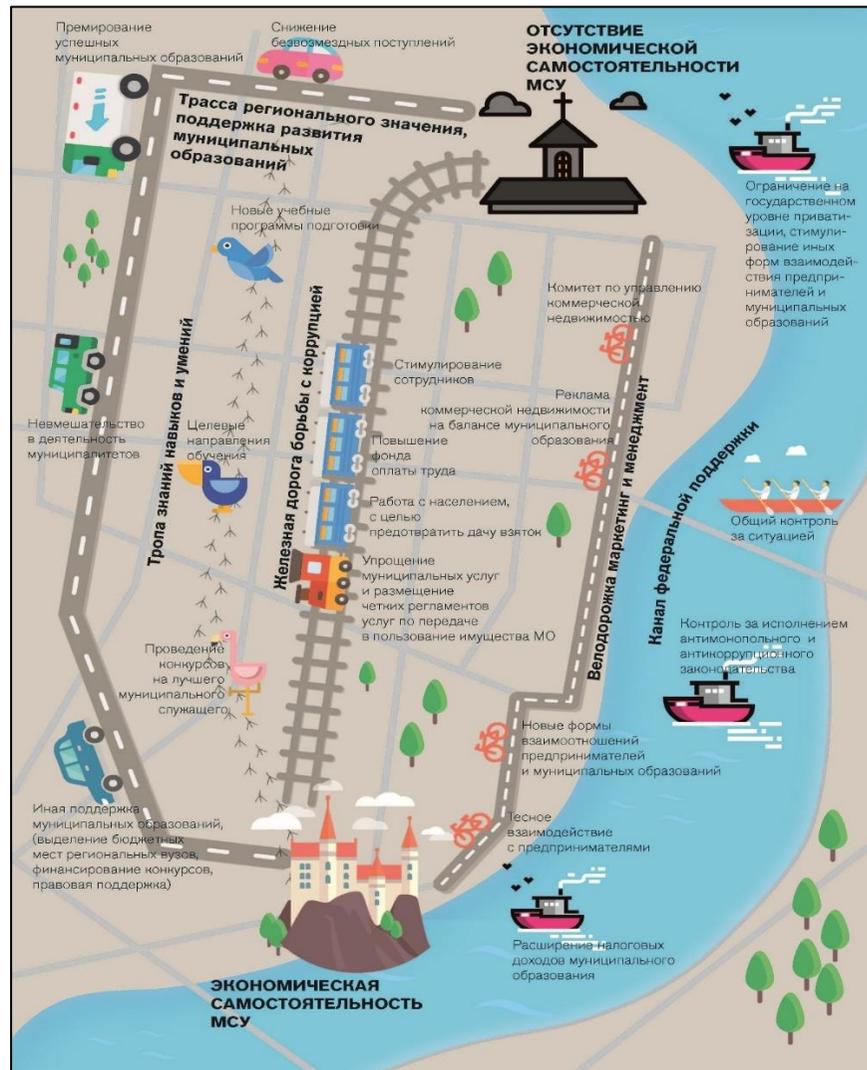


1. Безопасность
2. Ресурсы
3. Экология и климат
4. Социальное и экономическое развитие
5. Демографическая ситуация

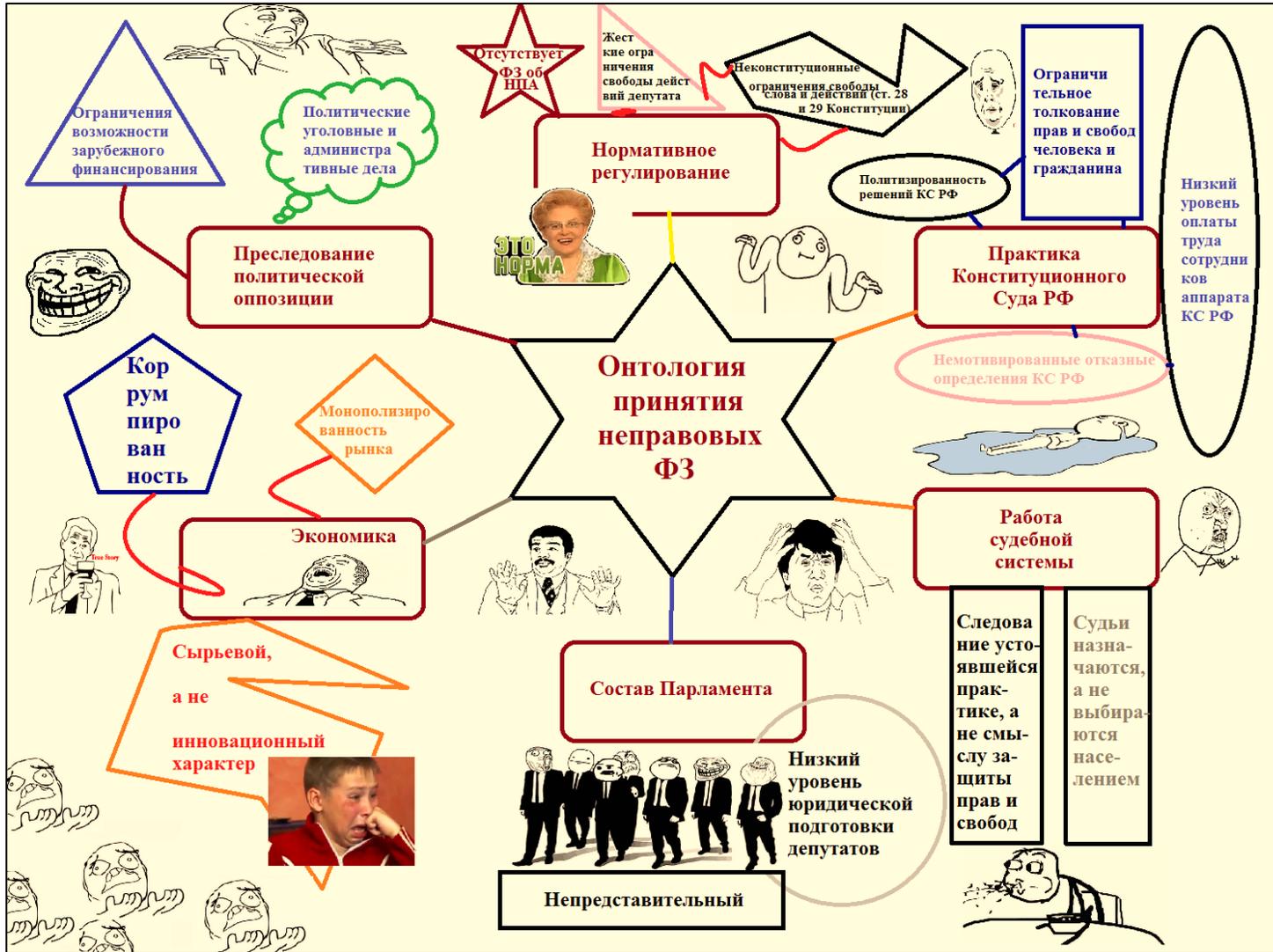
Схема 2: ДРСМД в контексте глобальной безопасности



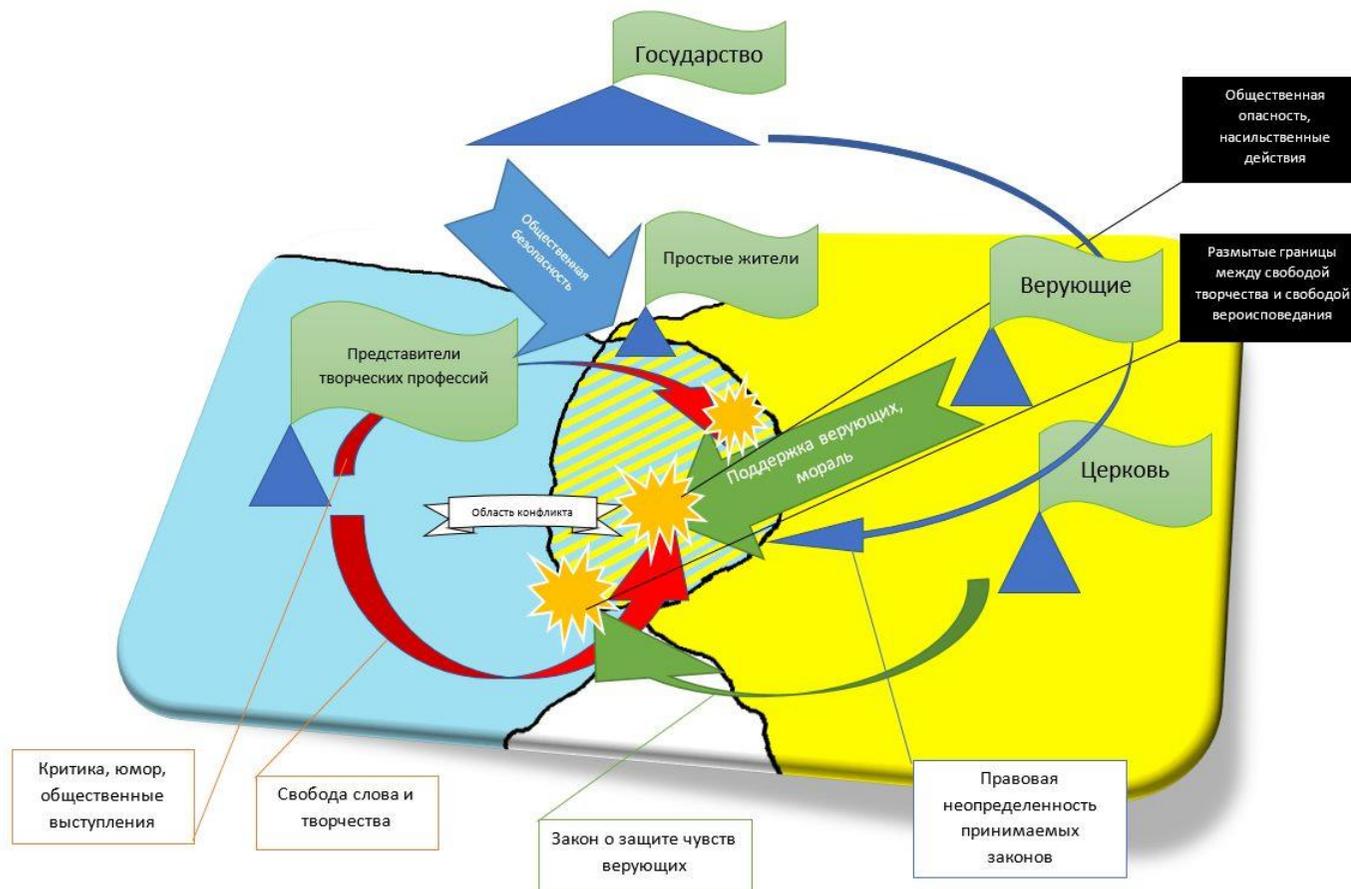
**08-12. Пути местного самоуправления к экономической самостоятельности
(Онтологическая схема в форме инфографики)
Автор: Иваньков Антон Сергеевич, студент магистратуры (2017)**



08-13. Онтология причин принятия неправовых федеральных законов
Автор: Исаков Виталий Михайлович (2017)

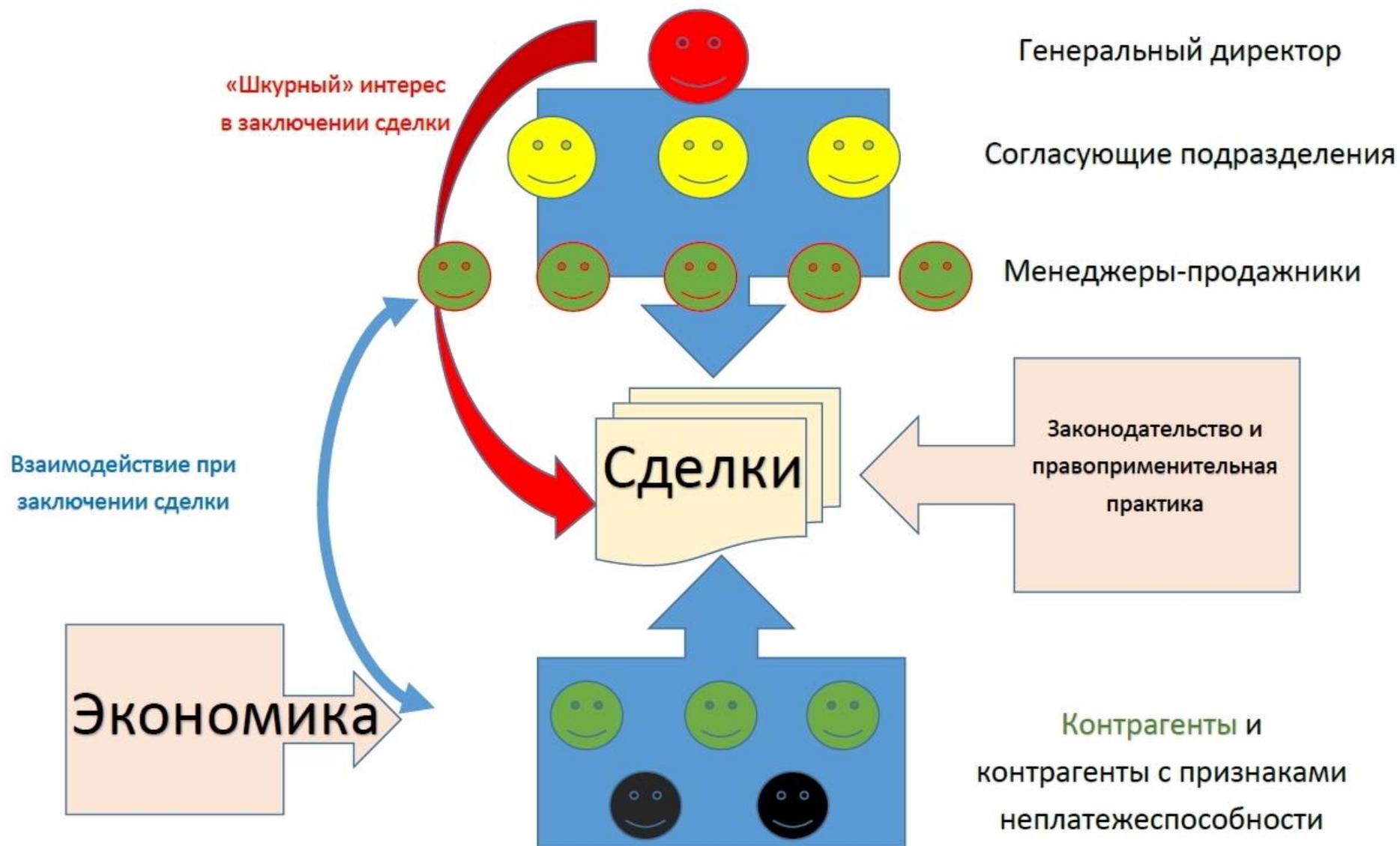


08-14. Влияние Федерального закона о защите прав верующих на свободу художественного творчества
Автор: Никулин Михаил Михайлович, студент магистратуры (2017)

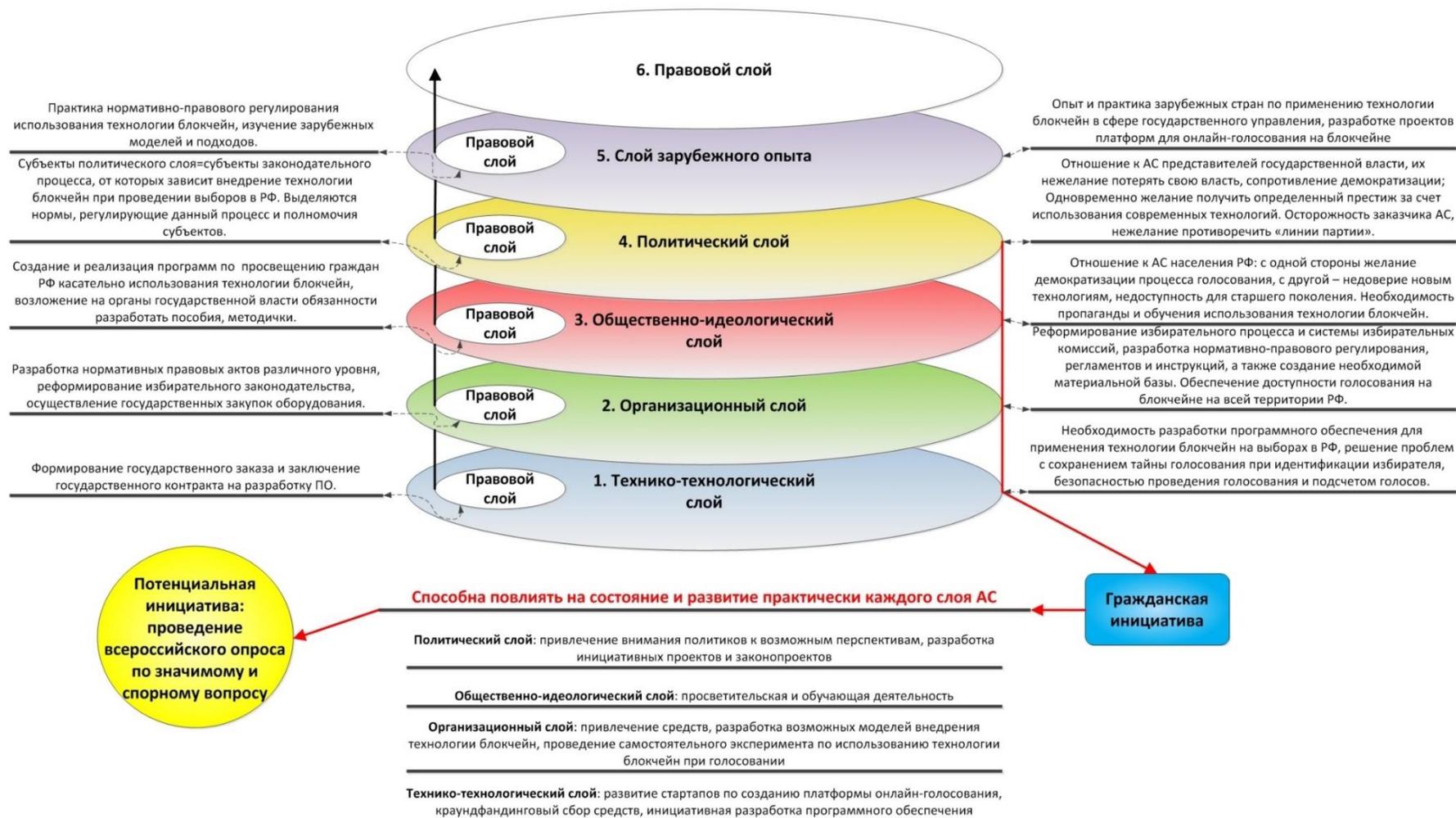


**08-15. Риск признания сделки недействительной в случае неплатежеспособности клиента
(Онтологическая карта)**

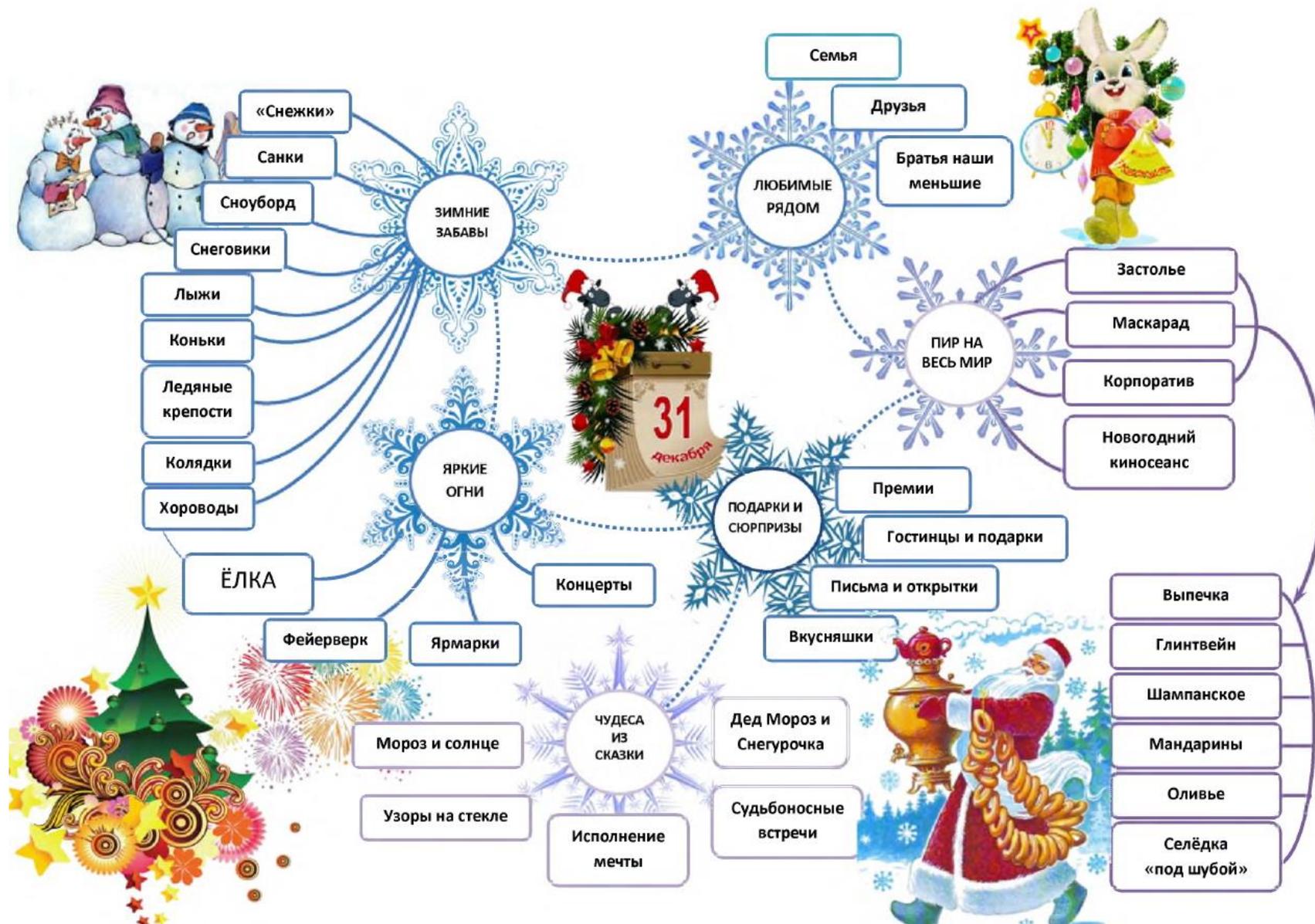
Автор: Сухова Анна Владимировна, слушательница факультатива (2017)



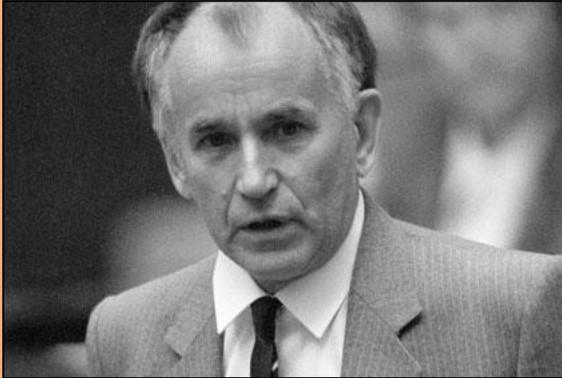
08-16. Использование технологии блокчейн при проведении выборов в Российской Федерации (Онтологическая схема в форме карты-многослойки) Автор: Зворыкина Екатерина Владимировна (2018)



08-17. Онтология празднования Нового года
Автор: Самарина Татьяна Викторовна, слушательница факультатива (2015)



09. С. С. Алексеев и Г. П. Щедровицкий

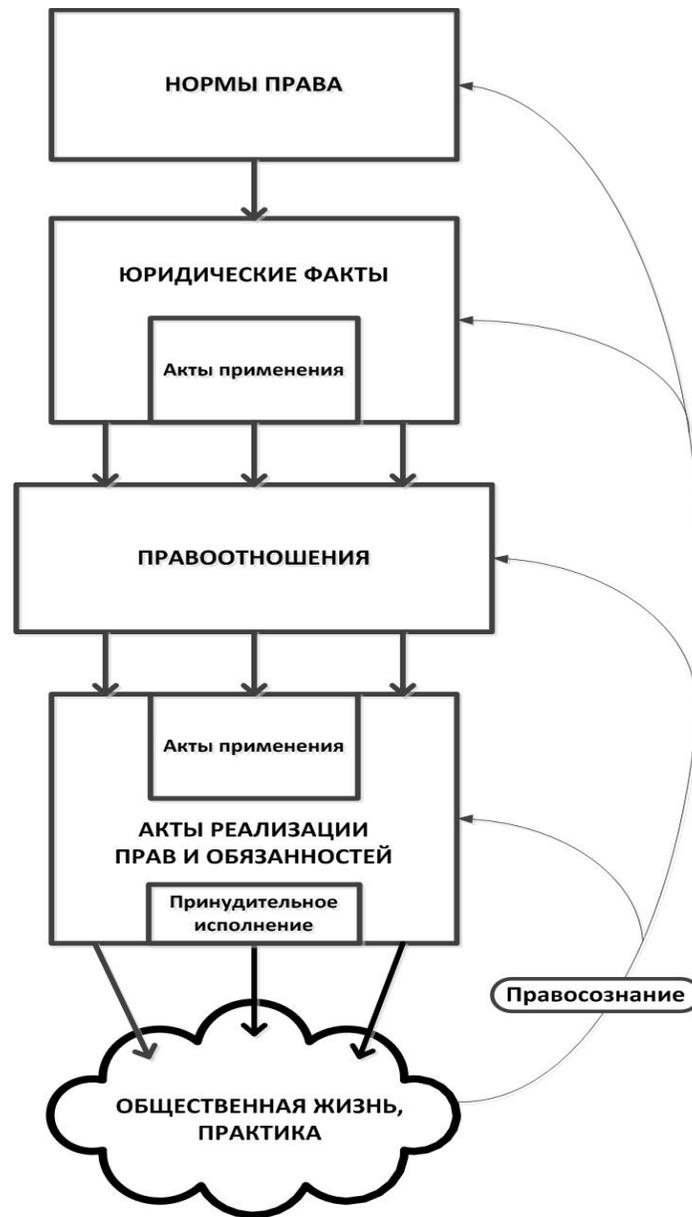


Алексеев, Сергей Сергеевич (1924-2013) – юрист, писатель, чл.-корр. РАН. Ниже приведены схемы, разработанные в рамках уральской школы теории государства и права, созданной и многие годы возглавляемой С. С. Алексеевым.

09-01. Механизм правового воздействия

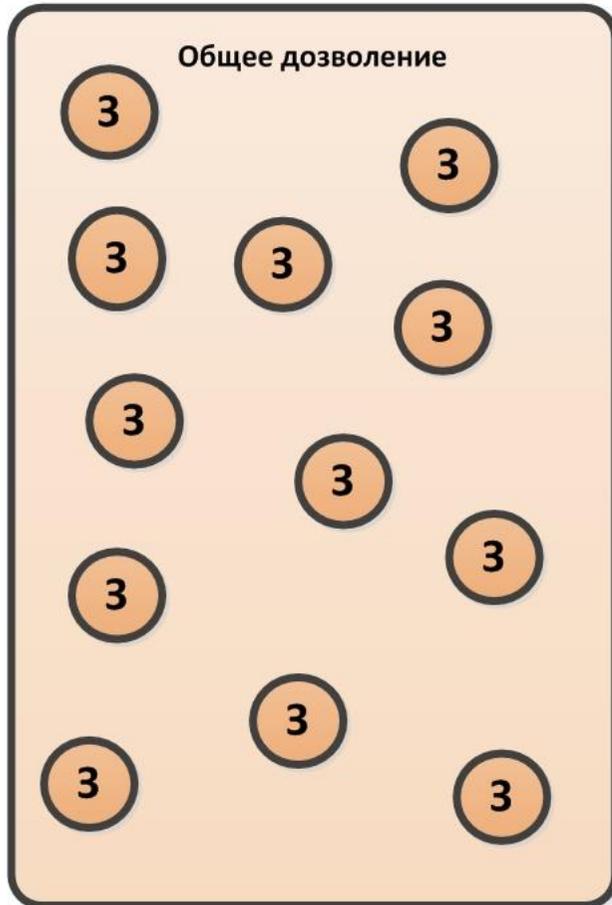


09-02. Механизм правового регулирования

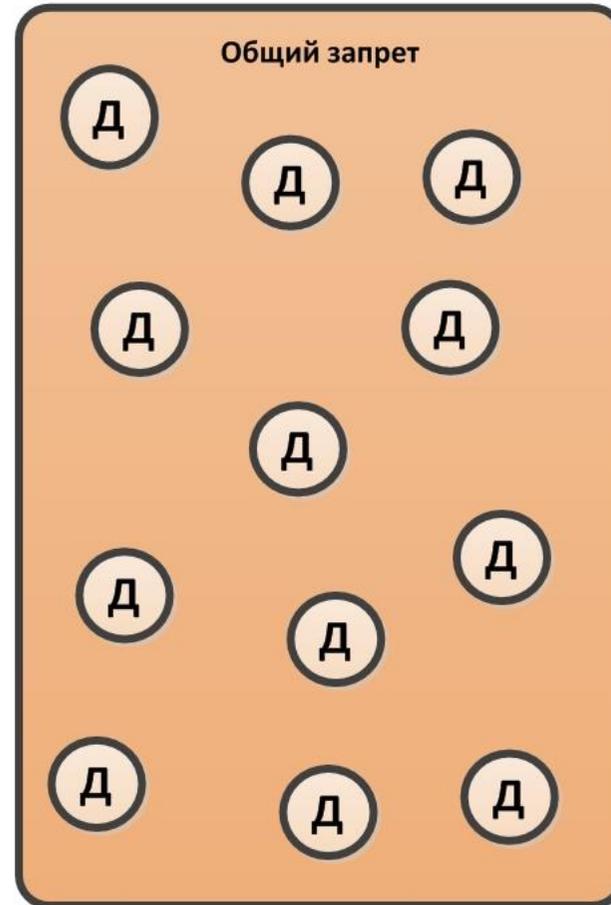


09-03. Виды правовых режимов

Общедозволительный:
разрешено все, что прямо
не запрещено



Разрешительный:
дозволено только то, что прямо
разрешено

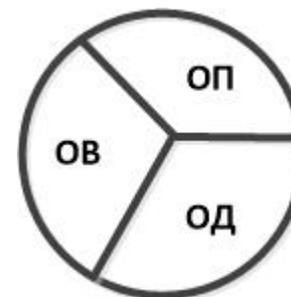


09-05. Структура субъективного права и юридической обязанности и их взаимосвязь в правоотношениях

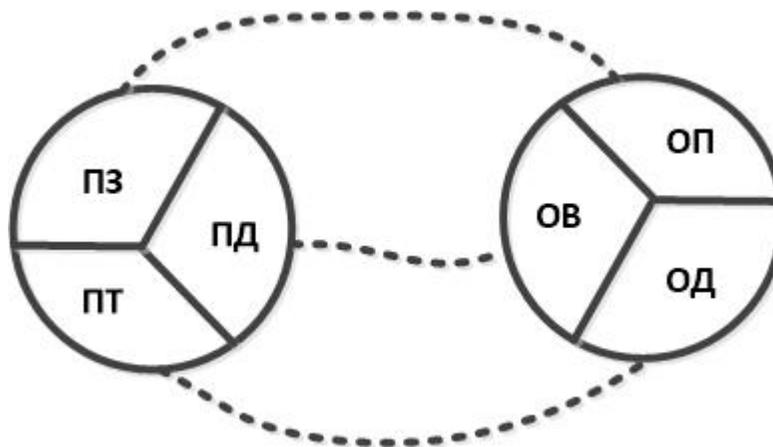
Структура субъективного права:



Структура юридической обязанности:



Взаимосвязь субъективных прав и юридических обязанностей в правоотношениях:

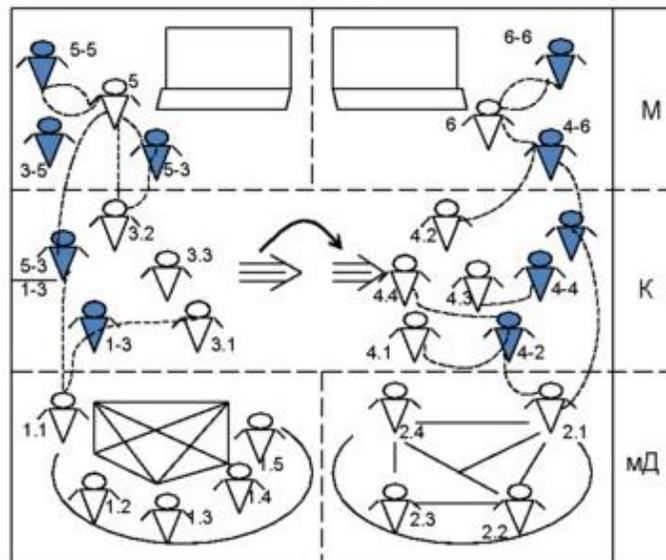


Пояснение: ПД – право действовать самому; ПТ – право требовать действий от обязанного лица; ПЗ – право обратиться за защитой своих прав к государству; ОД – обязанность активно действовать; ОВ – обязанность воздерживаться от действий, нарушающих права других лиц; ОП – обязанность претерпевать неблагоприятные последствия неисполнения обязанности.



Щедровицкий, Георгий Петрович (1929-1994) – философ, методолог, общественный деятель. Ниже приведен ряд схем, созданных в рамках школы системомыследеятельностной методологии (СМД-методологии), созданной и возглавляемой Г. П. Щедровицким.

09-06. Схема мыследеятельности



В конце 1970-х Г.П. Щедровицким была разработана схема мыследеятельности. Она различает:

Во-первых, двух (равноправных) участников МД, закрепляя тем самым статус принципиальной intersубъективности и коллективности МД.

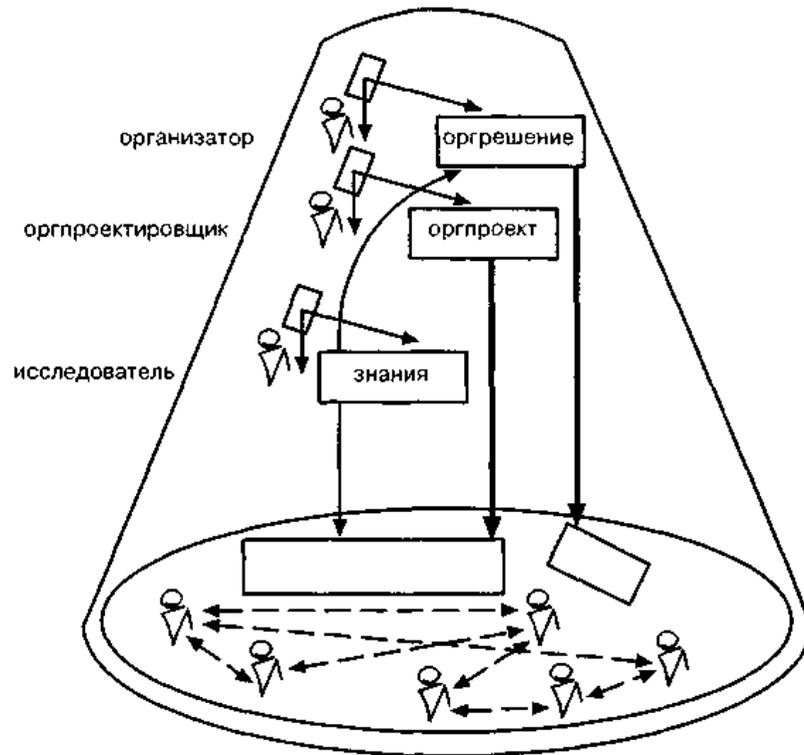
Во-вторых, пять базовых процессов, утверждая принципиальную несводимость друг к другу мыследействия, рефлексии, мысли-коммуникации, понимания и чистого мышления.

В-третьих, три уровня МД, а вместе с тем, три разных «мышления».

С точки зрения этой схемы, любой объект мыследеятельности необходимо рассматривать в контекстах его порождения и употребления в МД.

Источник: Щедровицкий Г. П. Избранные труды / М.: Школа культурной политики, 1995. С. 287.

09-07. Организационно-техническая система (ОТС)



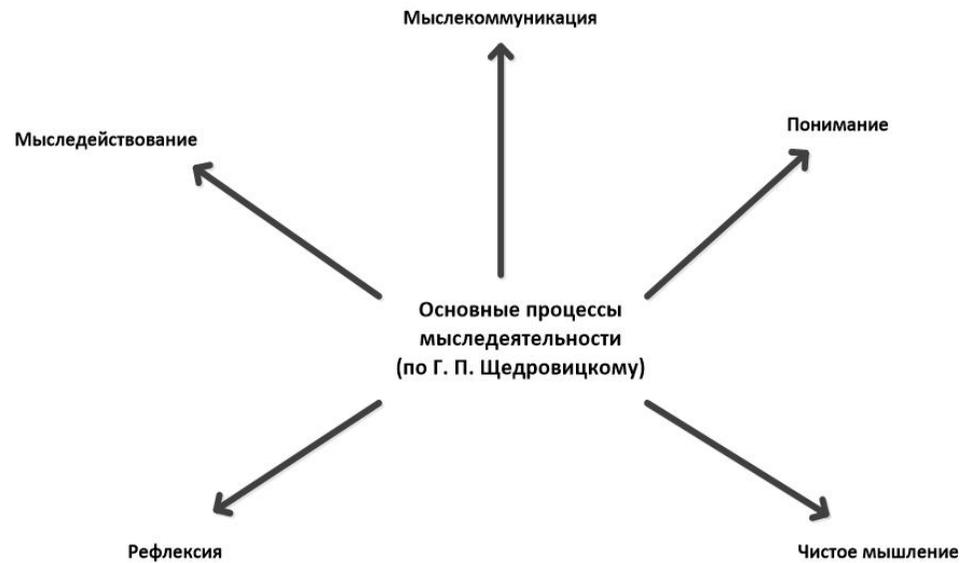
Источник: <http://www.myshared.ru/slide/82830/>

09-08. Схема шага развития

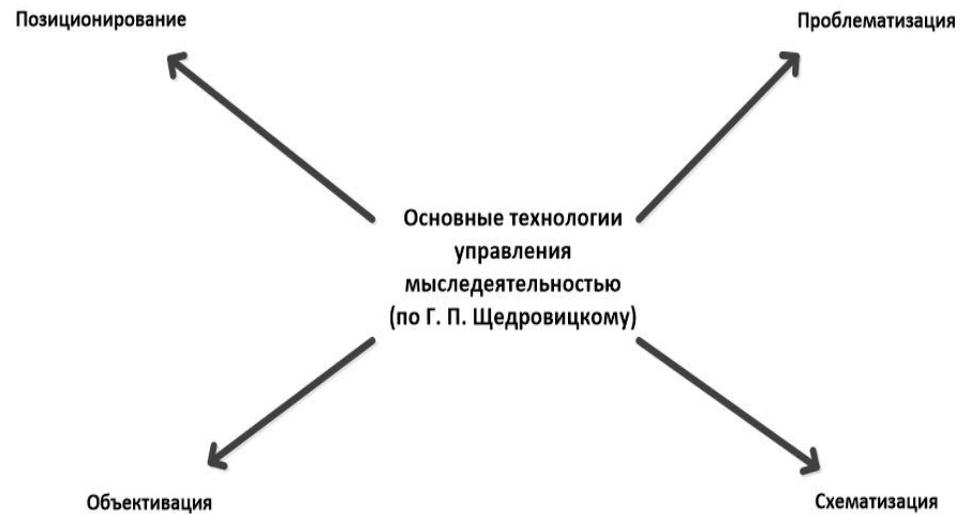


Источник: <https://pandia.ru/text/78/511/34063.php>

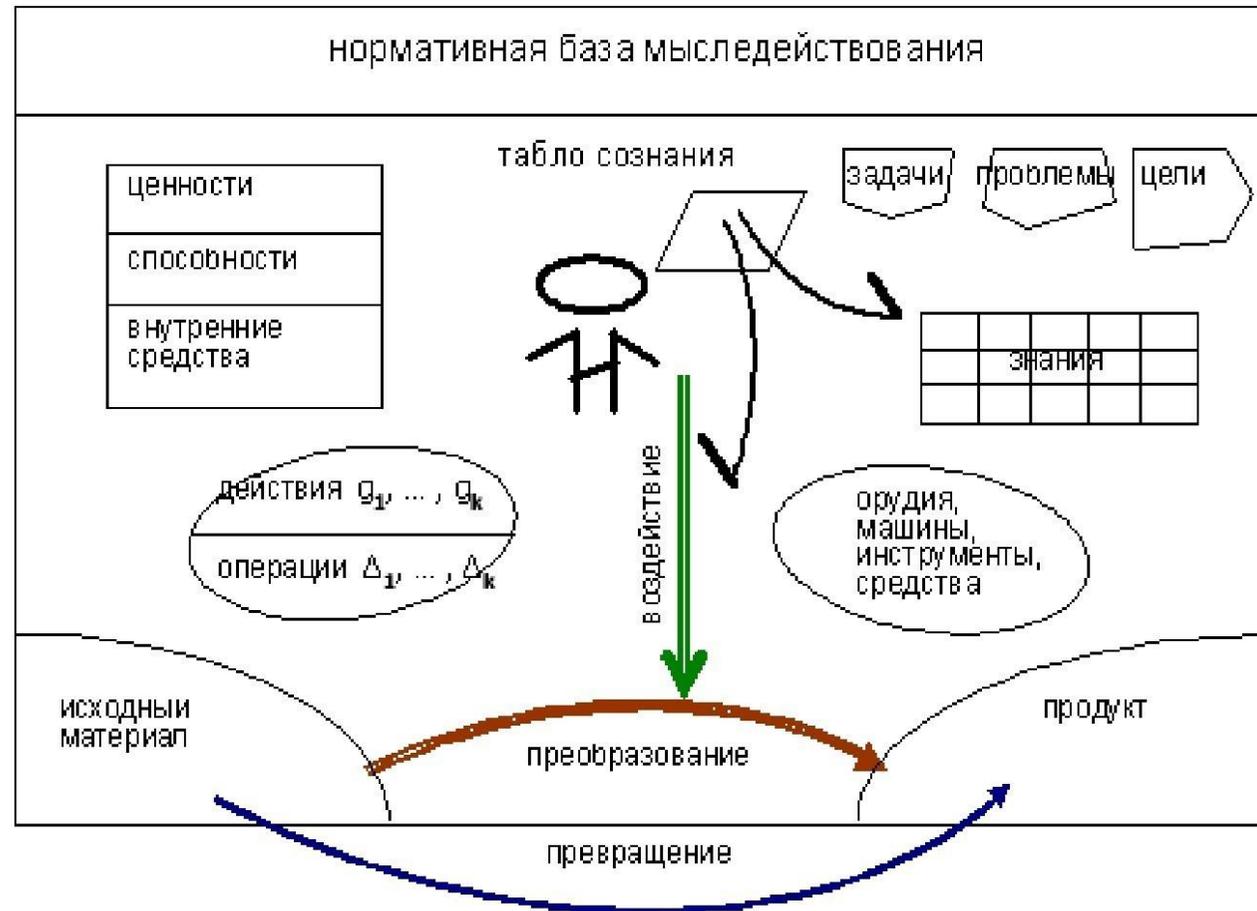
09-09. Основные процессы мыследеятельности



09-10. Основные технологии управления мыследеятельностью

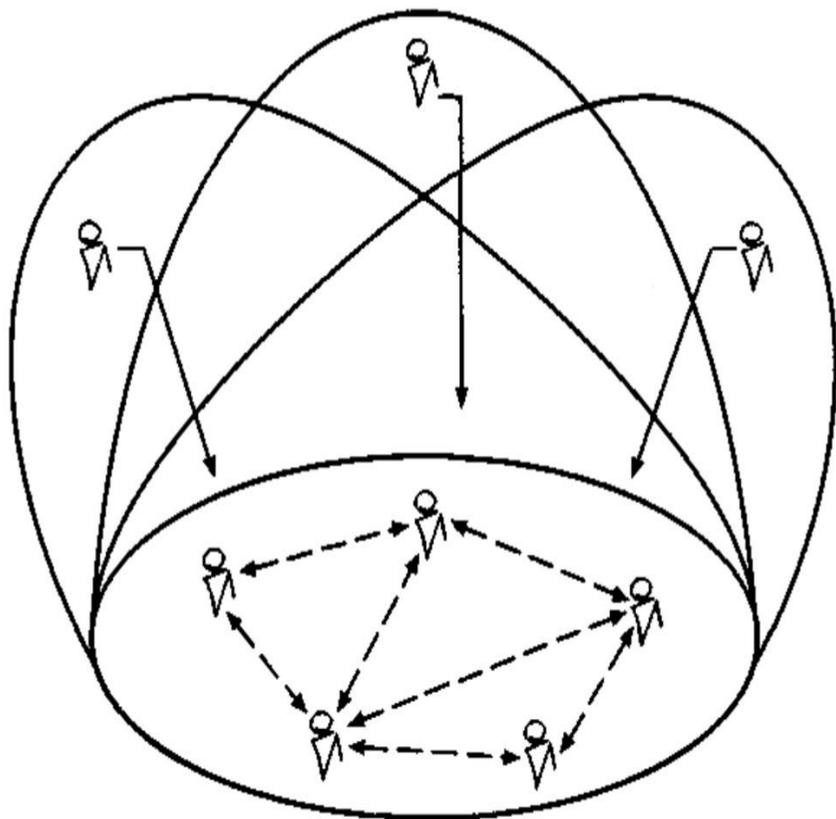


09-11. Структура акта деятельности



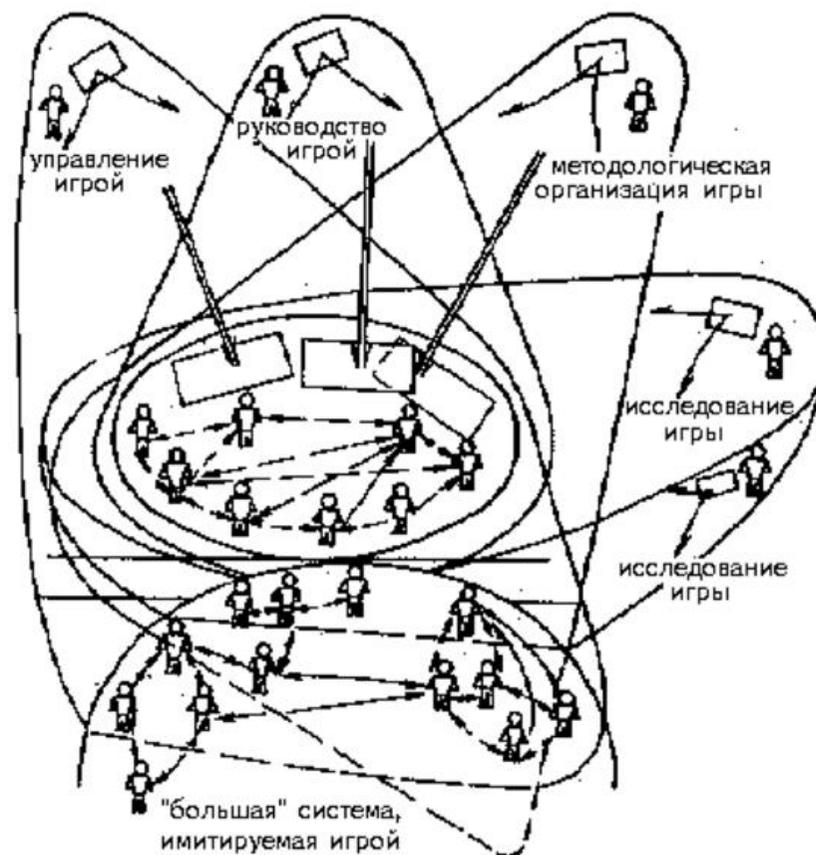
Источник: http://www.priss-laboratory.net.ru/S.C.H.E.M.E.S.-/museum-schemes.htm#museum_21-26

09-12. Организационно-техническая система (ОТС) с несколькими фокусами управления



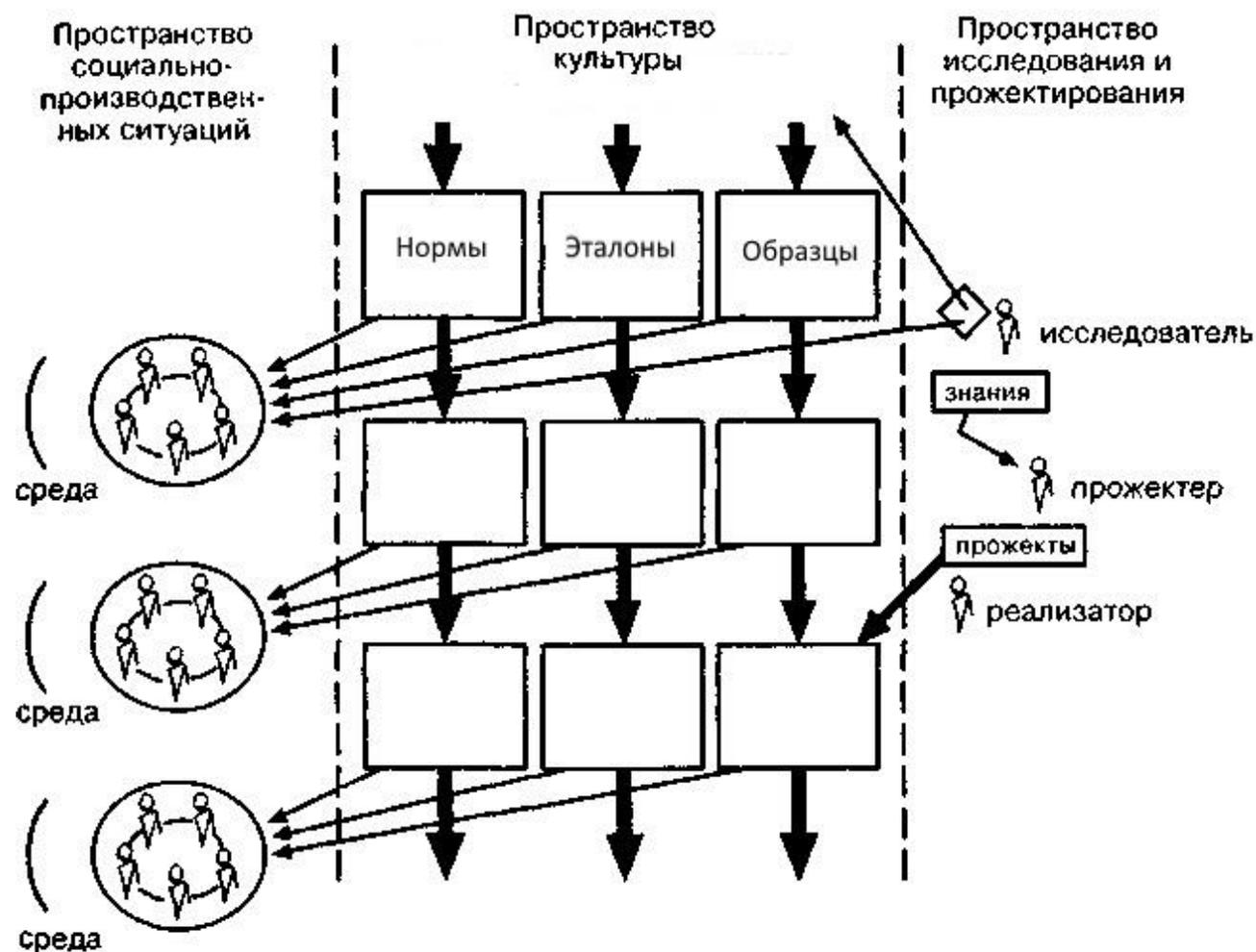
Источник: <http://davaiknam.ru/text/organizacii-rukovodstva-i-upravleniya-hrestomatiya-po-rabotam-page-10>

09-13. Схема организации, руководства и управления деловой игрой (Пример ОТС)



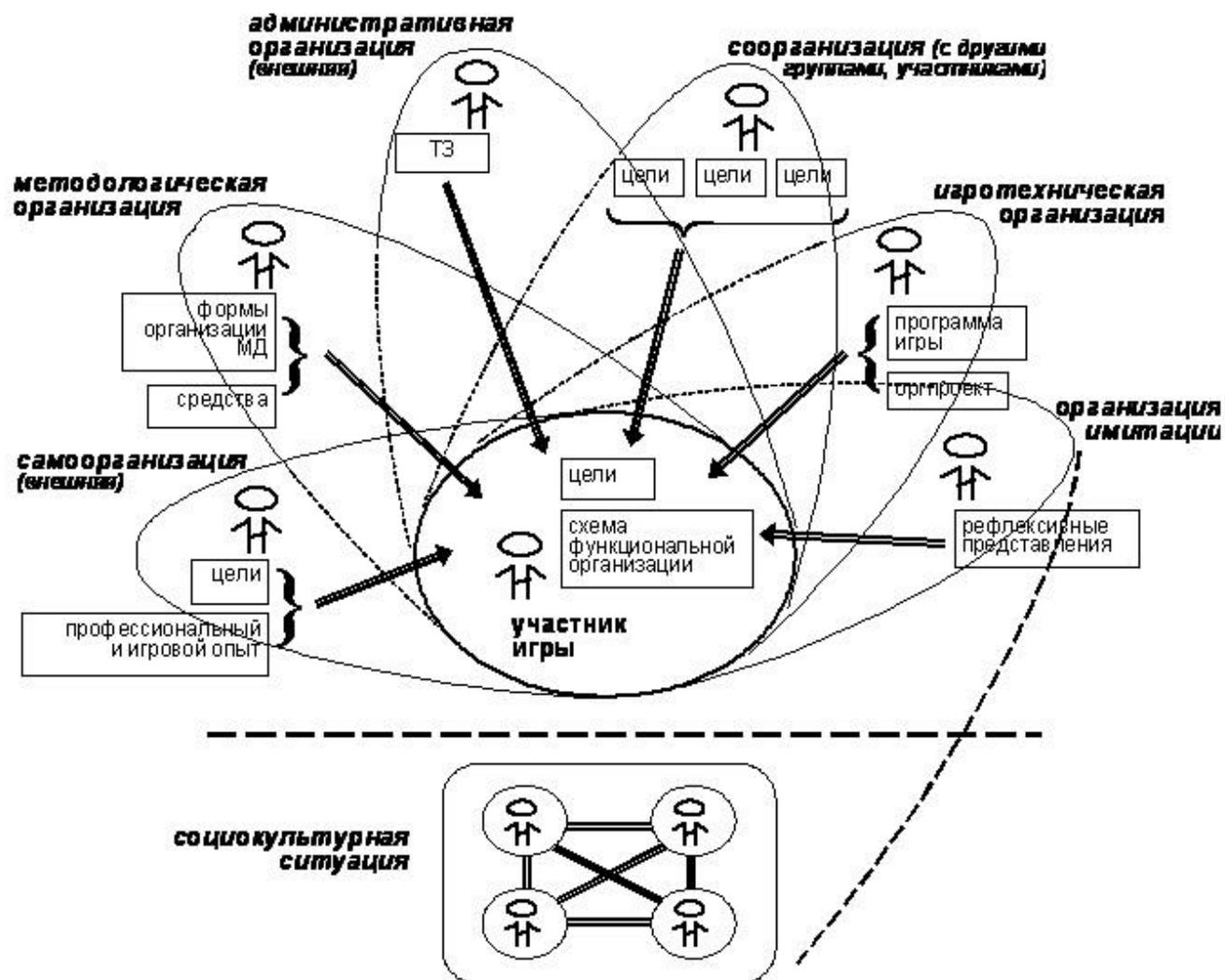
Источник: <http://transhuman.ru/node/1412>

09-14. Воспроизводство деятельности через трансляцию норм культуры



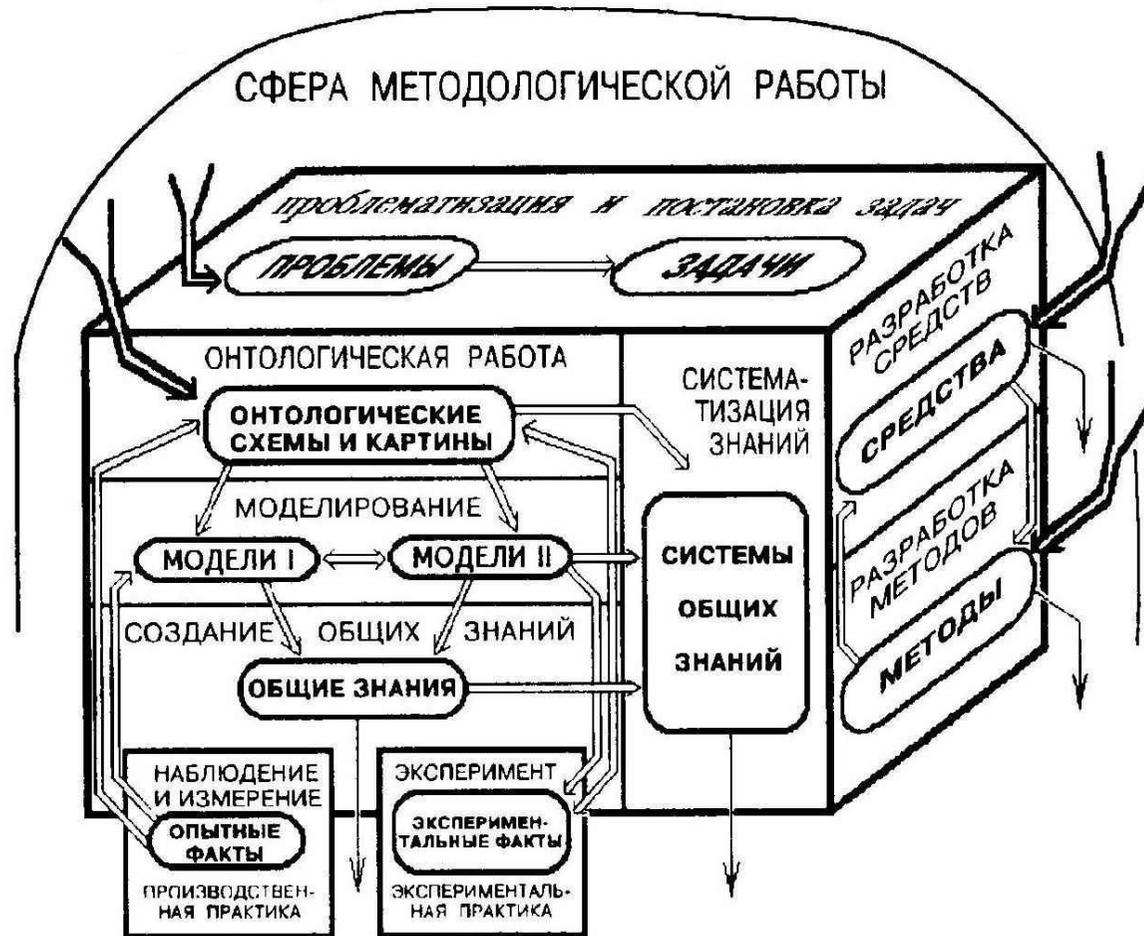
Источник: <http://uchebana5.ru/cont/2200681-p5.html>

09-15. Схема самоопределения и функциональной самоорганизации участника ОДИ



Источник: http://priss-laboratory.net.ru/S.C.H.E.M.E.S.-/museum-schemes_8.htm

09-16. Схема организации сравнительно простого научного предмета



Источник: Щедровицкий Г. П. Избранные труды / М.: Школа культурной политики, 1995. С. 104.

10. Концептуализация аналитической ситуации

Концептуализация – процедура введения обобщенных представлений в накопленный массив эмпирических данных, обеспечивающая организацию и схематизацию материала; способ организации мыслительной работы, позволяющий двигаться от первичных фактов ко все более абстрактным представлениям.

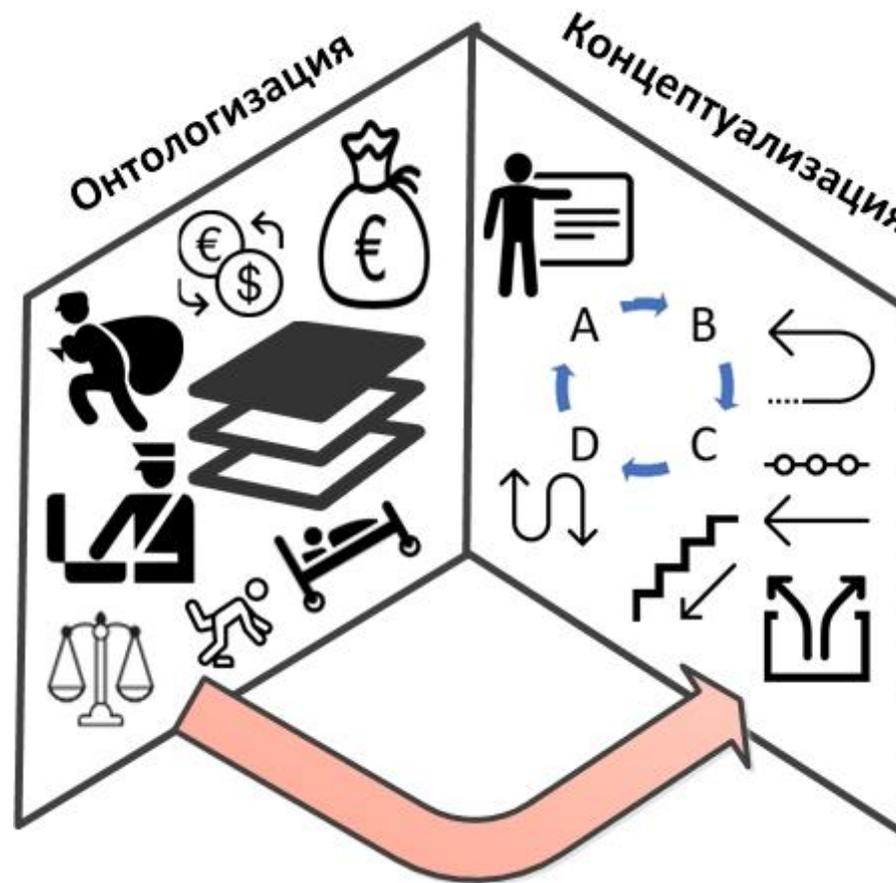
Концепт – руководящая, объединяющая идея научного, художественного, аналитического произведения.

Концептуальная схема (концептосхема) – организованная определенным образом система концептов.

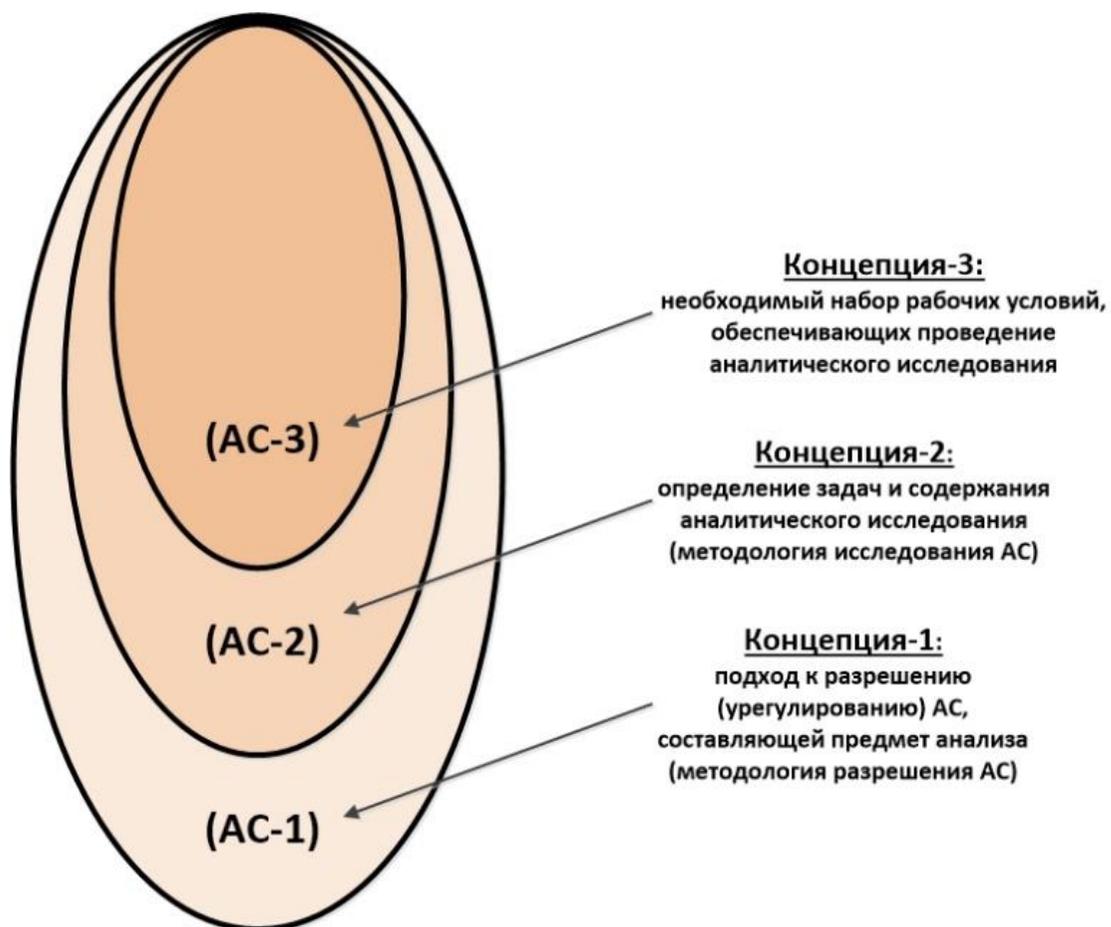
Концепция – комплекс ключевых положений (идей, взглядов, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии; определённый способ понимания (трактовки, восприятия) какого-либо предмета, явления или процесса; точка зрения на предмет.

Теория – система взглядов, идей и представлений, раскрывающая существенные свойства и закономерности некоторой области действительности, позволяющая объяснять явления в этой сфере, осуществлять успешную деятельность, а также предсказывать появление новых явлений и фактов.

10-01. Переход от схем онтологизации к схемам концептуализации



**10-02. Три уровня концептуального осмысления аналитической ситуации
(«Три в одном»)**



Пояснение. Три уровня концептуального осмысления соответствуют трем слоям аналитической ситуации (см. «аналитическую трехслойку» – схему 02-11).

10-03. Примерное содержание концепции-1

Под концепцией-1 (ниже по тексту – концепция) нами понимается теоретически обоснованный подход к преобразованию (урегулированию) аналитической ситуации, составляющей предмет аналитического исследования.

1. Краткая формулировка аналитической ситуации по результатам диагностики.
2. Проблема (или проблемы) из которых выросла аналитическая ситуация.
3. Основные результаты объективного и субъективного анализа данной ситуации.
4. Основные результаты проблематизации (связанные проблемы, проблемный фон и т. д.).
5. Онтология аналитической ситуации (желательно в виде схемы).
6. Теоретическая модель аналитической ситуации.
7. Общий подход к разрешению (урегулированию) данной ситуации. Если оценить предлагаемую методологию в целом, то какой подход – терапевтический или хирургический – в ней преобладает?
8. Моральные, правовые, социальные, технические и прочие ограничения (рамки) для разрешения (урегулирования) аналитической ситуации.
9. Каких ресурсов потребует разрешение (урегулирование) АС? Дайте примерную оценку финансовых затрат на реализацию предлагаемой концепции. Из каких источников реально получить необходимый объем финансирования?
10. Чьими руками может быть практически разрешена (урегулирована) АС?
11. В каких временных рамках может быть разрешена (урегулирована) АС?
12. Каковы основные риски, связанные с разрешением (урегулированием) АС?
13. Как выглядит правовой механизм разрешения АС в целом? Кто и когда может его реализовать?
14. Требуется ли предлагаемая концепция выхода на политический уровень?
15. Требуется ли реализация предлагаемой концепции изменений и дополнений в законодательство? Реально ли их провести в обозримом будущем?
16. Требуется ли предлагаемая концепция взаимодействия со СМИ?
17. Требуется ли предлагаемая концепция обращения к общественным организациям и объединениям, в том числе правозащитным?
18. Имеет ли в виду предлагаемая концепция организацию и проведение массовых мероприятий, в том числе протестного характера?
19. Существует ли необходимая совокупность внутренних и внешних условий и предпосылок для реализации предлагаемой концепции?
20. Каковы шансы на успешное осуществление предлагаемой концепции?
21. Прошла ли предлагаемая концепция внешнюю экспертизу и/или компетентную независимую оценку?
22. Возможно ли в перспективе внедрение результатов проведенного аналитического исследования в общественную и государственную практику?

10-04. Примерное содержание концепции-2

Под концепцией-2 (ниже по тексту – концепция) нами понимается методология проведения аналитического исследования с учетом места, времени, задач, поставленных заказчиком, и других существенных обстоятельств.

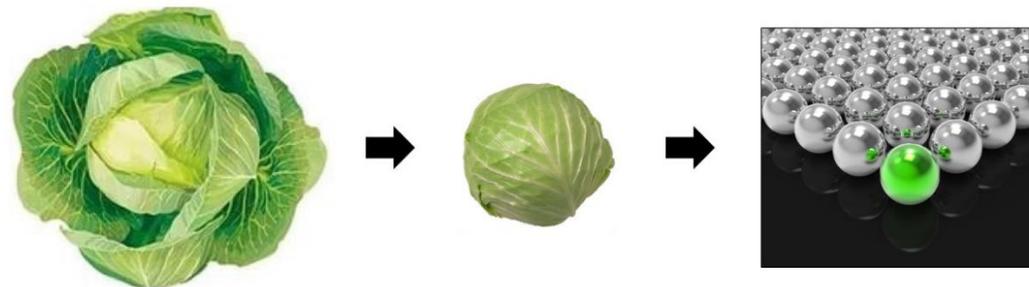
1. Кто и в связи с чем заказал аналитическое исследование денной АС?
2. Является ли данная аналитическая ситуация реальной или она создана искусственно (т. е. является шуткой, интригой, проверкой присутствия на работе, проверкой способностей и возможностей аналитиков и т. п.).
3. Каковы цели (основные и дополнительные, реальные и скрытые) заказчика данного АИ?
4. Каковы задачи аналитического исследования? (Поставленные заказчиком, а также, если они отличаются, объективно необходимые по мнению аналитиков).
5. Каковы особенности аналитического цикла для данного аналитического исследования (расширенный, сокращенный, модифицированный и т. д.)? Каковы особенности отдельных элементов аналитического цикла (диагностики, сбора информации, объективного и субъективного анализа, проблематизации и др.)?
6. Требуется ли данная аналитическая ситуация создания постоянно действующей аналитической надстройки? Какой именно?
7. Требуется ли данная аналитическая ситуация постоянного мониторинга?
8. Каких материально-технических и финансовых затрат потребует проведение аналитического исследования? Дайте примерную оценку финансовых затрат.
9. Возможно ли удешевление аналитического исследования без существенного снижения его качества?
10. Каких затрат времени потребует реализация предлагаемого аналитического исследования? Дайте примерную оценку сроков выполнения основных работ.
11. Является ли предлагаемое аналитическое исследование (по мнению аналитиков) адекватным, избыточным или недостаточным по отношению к целям и задачам аналитического исследования?
12. Способна ли предлагаемая концепция обеспечить решение задач и достижение конечных целей аналитического исследования?
13. Может ли данная концепция быть реализована имеющейся командой аналитиков?
14. Соответствует ли предлагаемая концепция уровню достижений современной аналитики?
15. Прошла ли предлагаемая концепция внешнюю экспертизу и/или компетентную независимую оценку?

10-05. Примерное содержание концепции-3

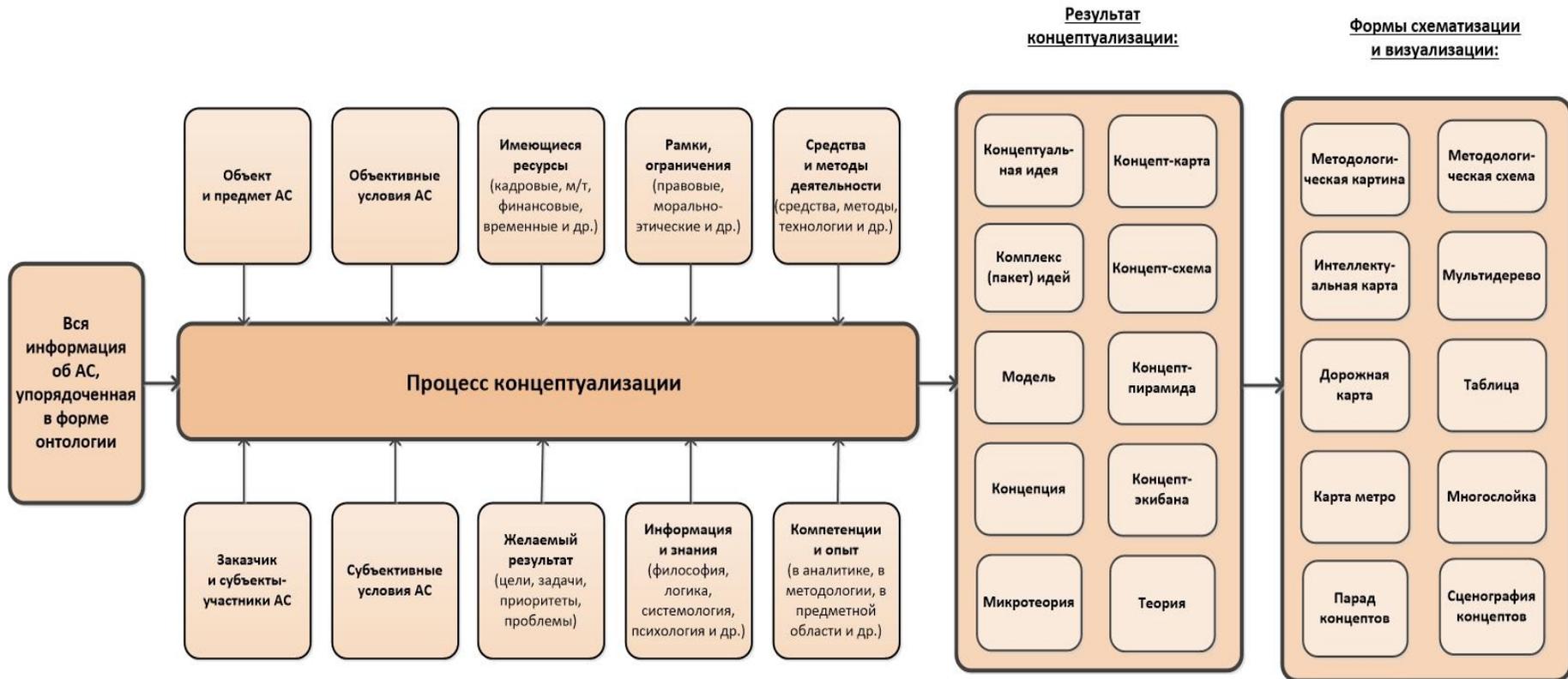
Под концепцией-3 (ниже по тексту – концепция) нами понимается комплекс необходимых условий, обеспечивающих проведение аналитического исследования.

1. Каких специалистов и с какими компетенциями необходимо привлечь для проведения аналитического исследования?
2. Соответствуют ли компетенции привлеченной команды аналитиков указанным выше требованиям?
3. Какие дополнительные силы необходимо привлечь для реализации задач аналитического исследования?
4. Обеспечено ли аналитическое исследование кадровыми, материально-техническими, финансовыми, информационными и иными ресурсами?
5. Разработана ли методология аналитического исследования? Носит ли она современный прогрессивный характер?
6. Имеются ли программа и план аналитического исследования?
7. Кем и как будет управляться проведение аналитического исследования? Разграничены ли функции стратегического и оперативного управления?
8. Кто и как оценивает качество выполненных работ? Предусмотрена ли сдача промежуточных этапов заказчику?
9. Какова система оплаты аналитического исследования? Как организованы промежуточные расчеты?
10. Реально ли проведение качественного аналитического исследования в рамках отведенного времени?
11. Обеспечено ли сотрудничество команды аналитиков с заказчиком и другими участниками аналитического исследования?
12. Каковы меры ответственности и санкции за невыполнение участниками проекта своих обязанностей?

10-06. Этапы работы над концепциями (шутка)



10-07. Логика концептуализации аналитической ситуации



10-08. Иерархия форм концептуализации

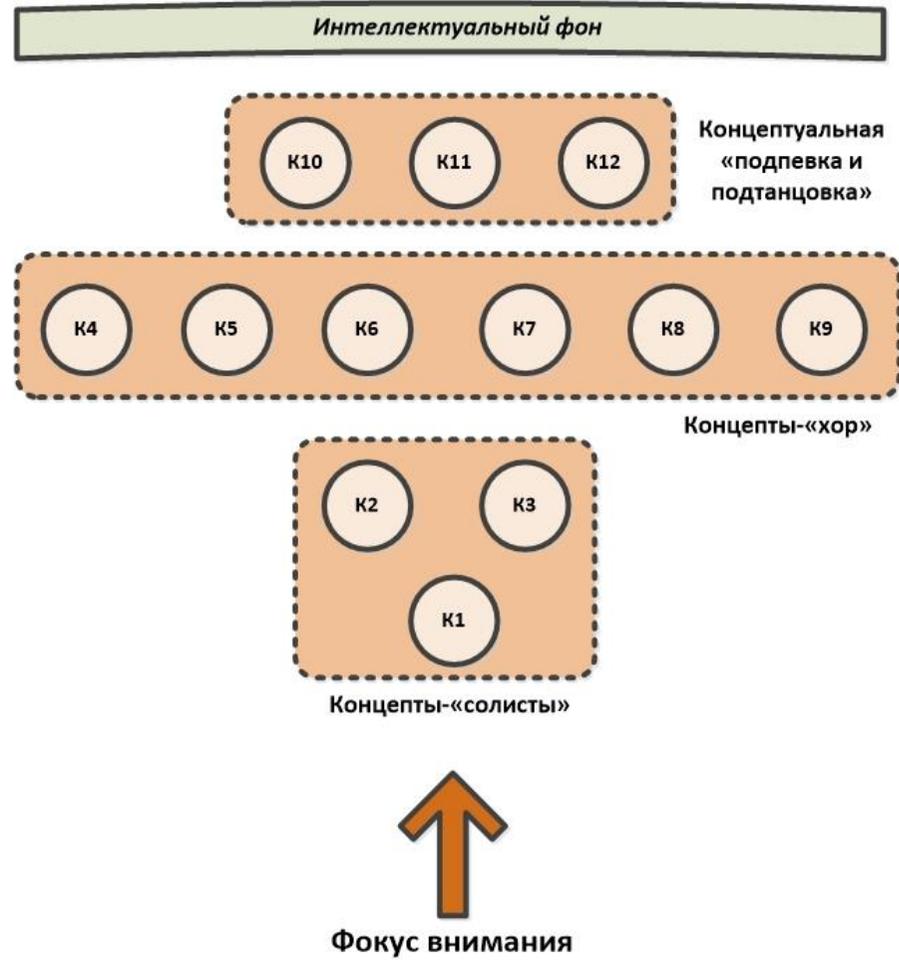


**10-09. «Парад концептов»
(Схема графической поддержки концептуализации)**



Пояснение. Концептосфера представлена в образе военного парада.

**10-10. «Сценография концептов»
(Схема графической поддержки концептуализации)**



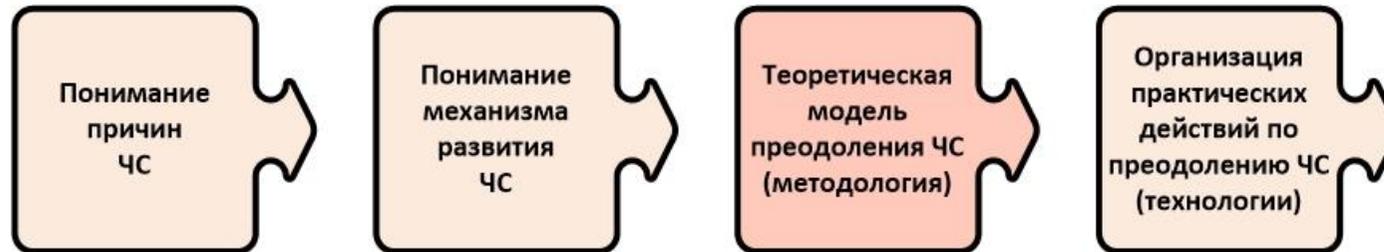
Пояснение. Концептосфера представлена в образе сценографического рисунка.

**10-11. «Театральная мизансцена»
(Схема графической поддержки концептуализации)**



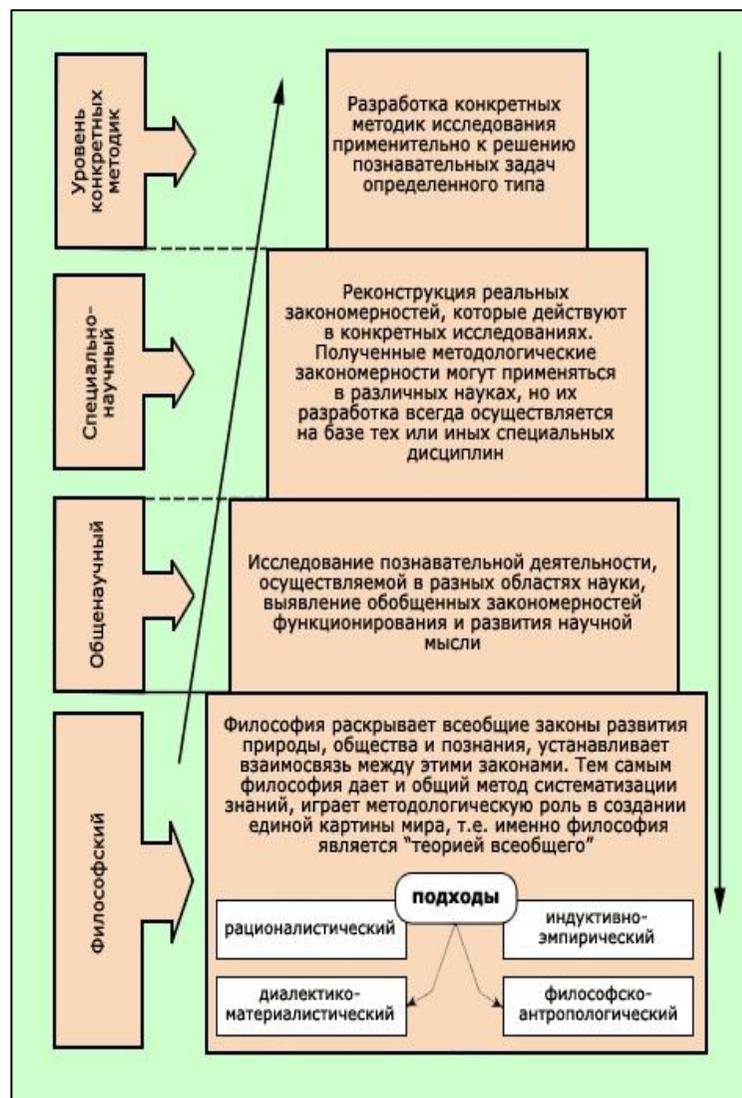
Пояснение. Концептосфера представлена в образе театральной мизансцены.

**10-12. Взаимосвязь методологии и технологии в аналитической ситуации
(На примере развития чрезвычайной ситуации)**



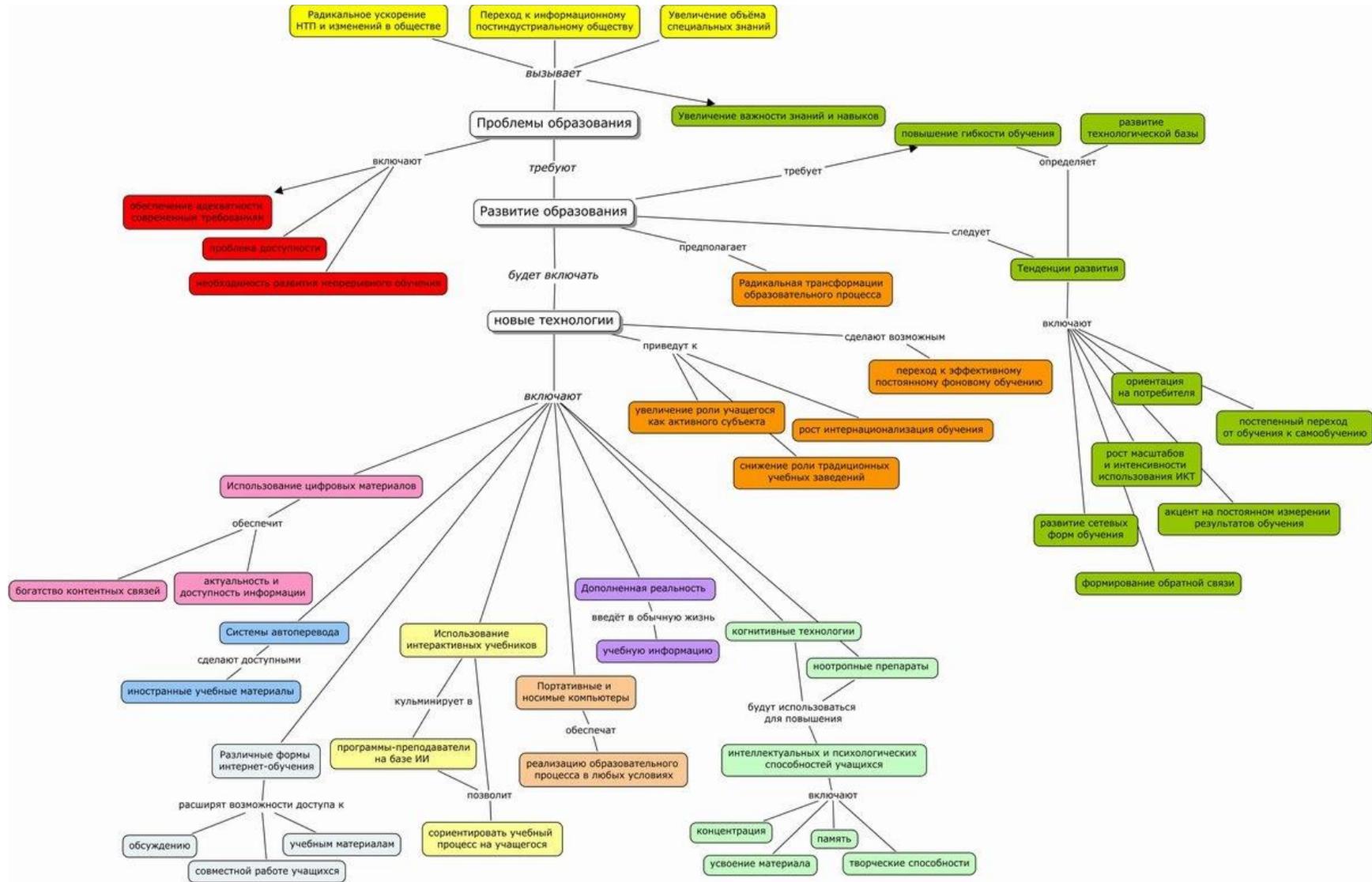
Полезные схемы

10-13. Уровни методологического знания



Источник: <http://www.fizkultika.ru/uchebno-metodicheskij-kompleks-disciplini-opd-f-4-opd-f-04-opd.html?page=14>

10-14. Новые технологии в образовании (Пример концепт-карты)



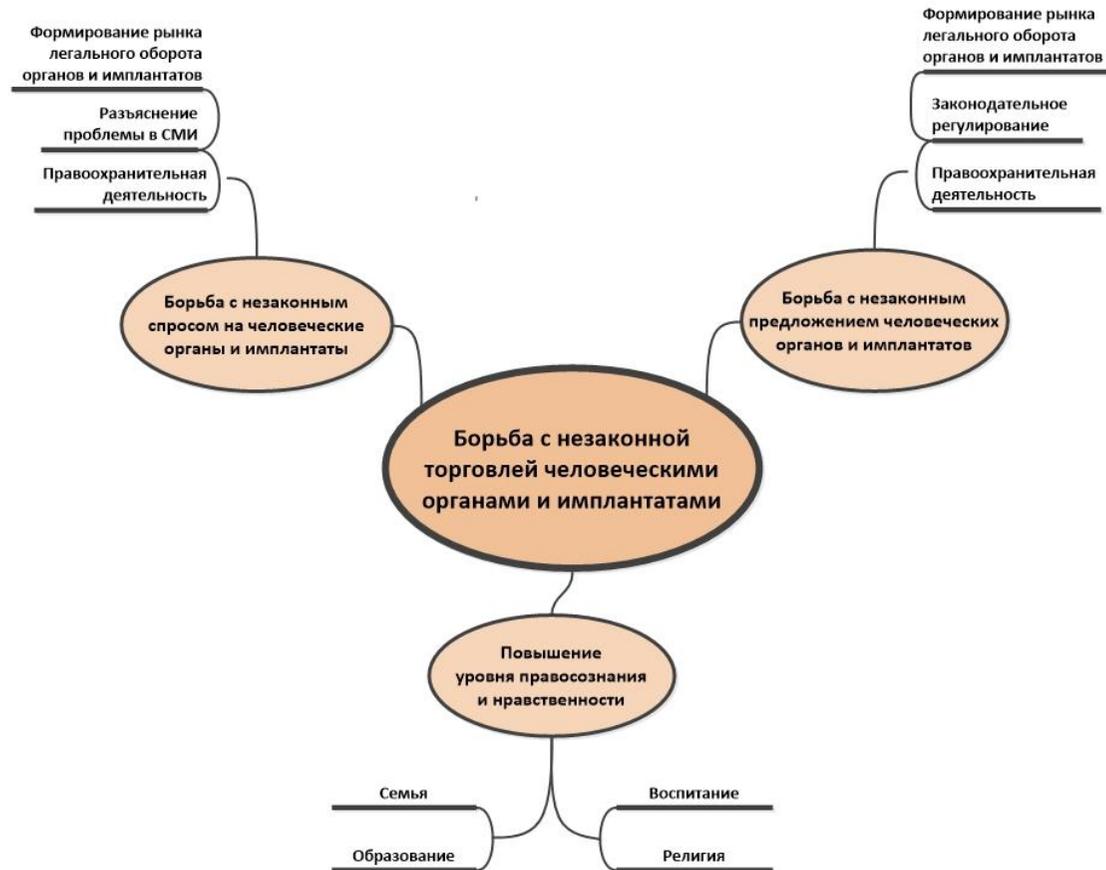
Источник: <http://trendclub.ru/729>

Работы студентов

10-15. Три концепции взаимоотношений власти и общества (Концептуализация)
Автор: Белослудцев Олег Станиславович, студент магистратуры (2012)



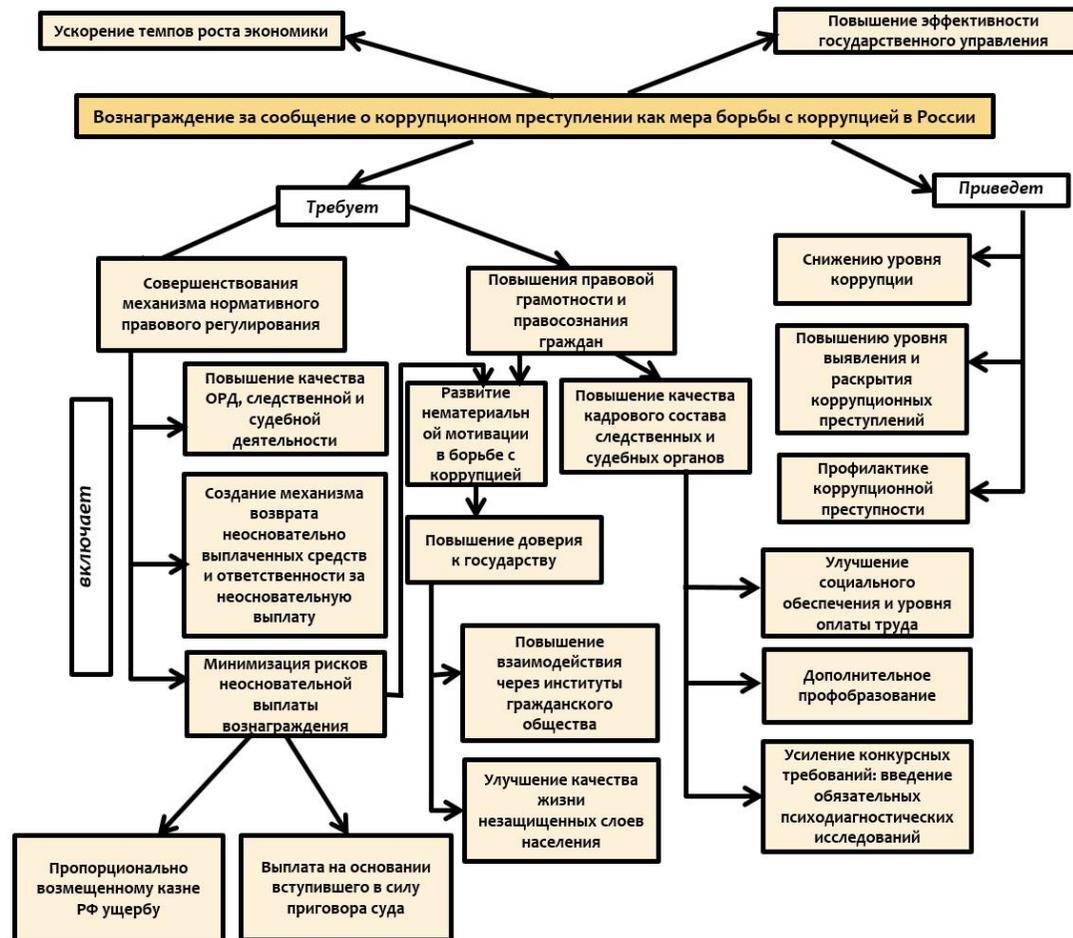
**10-16. Основные направления борьбы с незаконной торговлей человеческими органами и имплантатами (Концептуализация)
Автор: Гимади Вячеслав Ильич, студент магистратуры (2012)**



10-17. Губернаторы: избирать или назначать? (Концептуализация)
Автор: Степещенков Александр Евгеньевич, студент магистратуры (2014)

- Средний класс настолько малочислен, что не может быть мощной политической силой, во всяком случае, в настоящее время;
- Экономические условия крайне неблагоприятны. А они необходимы для формирования среднего класса и построения демократии;
- Уровень политического сознания российских граждан крайне низок, однако наблюдается рост политической активности среди граждан в отдельных регионах;
- Выборы глав регионов, как важнейший институт демократического общества вызывают в широких массах только негатив и презрение. Многие люди не желают в них даже участвовать, считая их пустой тратой времени;
- Сложная политическая ситуация в отдельных регионах страны просто не позволяет вводить выборы руководителей глав региона, ввиду сепаратистки настоящих социальных групп;
- Введение практики назначения губернаторов президентом РФ позволило поставить глав субъектов под контроль федерального правительства и обеспечить наибольшую работоспособность в региональных органах власти;
- Практика назначения губернаторов федеральным центром при соответствующей «политической воле» - это путь к укреплению вертикали власти в стране во имя наведения внутреннего порядка и стабильности в обществе, в условиях которых российская демократия и гражданское общество будут реально формироваться, а не принимать жалкий вид псевдоразвития.

10-18. Вознаграждение за сообщение о коррупционном преступлении как мера борьбы с коррупцией в России (Концептуализация)
Автор: Подьячева Анна Николаевна, слушательница факультатива (2015)



10-19. Концепция контроля ликвидности в компании
Автор: Разумкин Денис Алексеевич, слушатель факультатива (2015)



11. Поиск и разработка технологий

Проектирование – деятельность по созданию проекта – идеального образа нового материального или интеллектуального объекта (машины, здания, сооружения, законопроекта и т. д.).

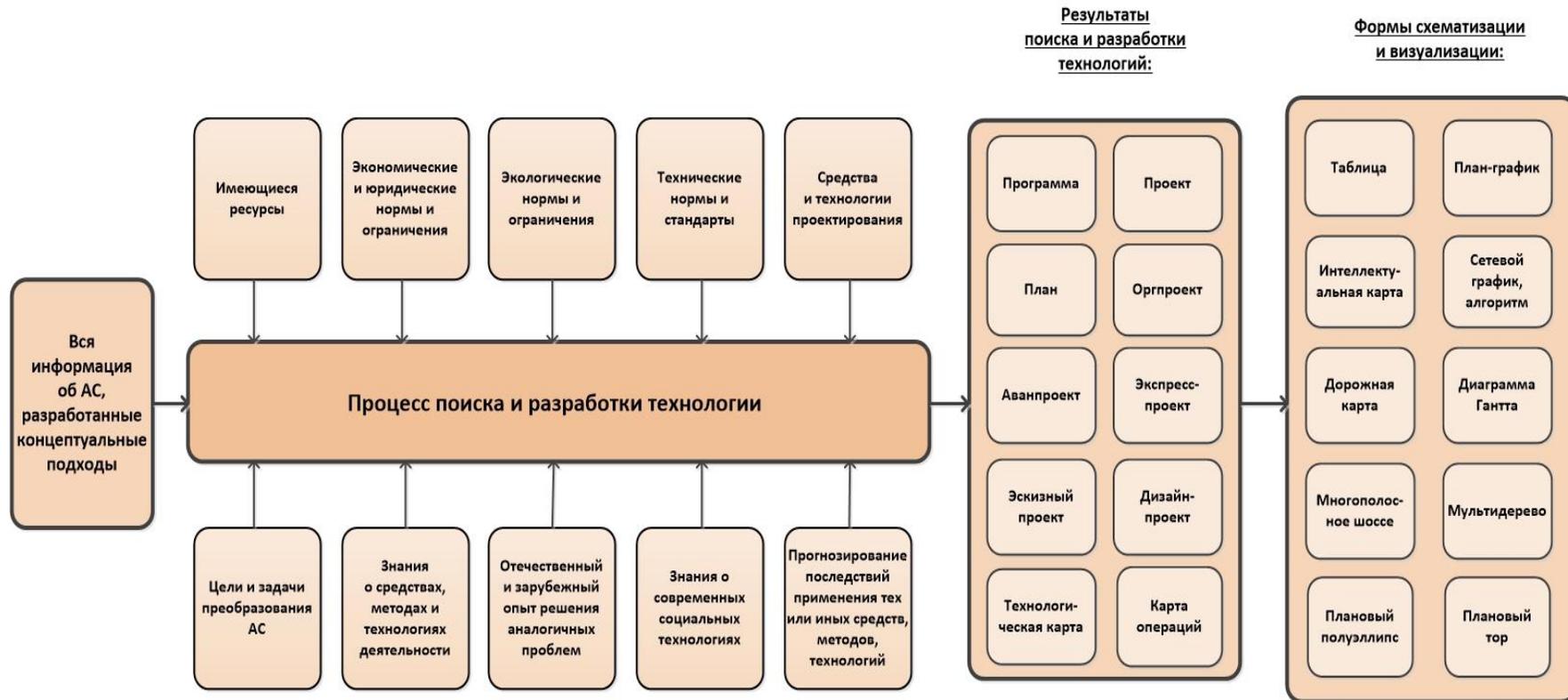
Проект – идеальный образ нового материального или интеллектуального объекта, раскрывающий в системном виде его содержание, форму, материал, процедуры и технологии практического воплощения.

Технология – системно организованная совокупность средств, методов, приемов, режимов работы, действий и процедур, обеспечивающих достижение желаемого результата.

11-01. Карта разработки технологий

1. Кто способен разработать технологии разрешения (урегулирования, изменения, оптимизации) данной аналитической ситуации? Способны ли справиться с этой задачей сами аналитики?
2. Учитывает ли предлагаемая технология отечественный и зарубежный опыт вмешательства в аналогичные ситуации?
3. Кто способен реализовать предлагаемую технологию? Реализуемая ли она в принципе на современном уровне развития науки и техники?
4. Используются ли в данной технологии современные эффективные средства и методы воздействия?
5. Используются ли в данной технологии наиболее экономичные современные решения?
6. Используются ли в данной технологии современные технологии проектирования?
7. Учтены ли в данной технологии политические, экономические, правовые, экологические и иные требования и ограничения?
8. Учитывает ли данная технология ресурсные требования и ограничения?
9. Соответствует ли предлагаемая технология техническим нормам и стандартам?
10. Соответствует ли предлагаемая технология требованиям эстетики и дизайна?
11. Какие угрозы и риски несет в себе данная технология?
12. Каковы возможные побочные последствия реализации предлагаемой технологии?
13. Предполагает ли данная технология обращение на политический уровень руководства?
14. Предполагает ли данная технология работу со СМИ?
15. Предполагает ли данная технология обращение к общественным организациям и объединениям, в том числе правозащитным?
16. Предполагает ли данная технология организацию и проведение массовых мероприятий, в том числе протестных?
17. На какой срок реализации рассчитана данная технология? Какие изменения в состоянии АС могут произойти за этот период? Кто и как произведет необходимые корректировки в используемой технологии?
18. Прошла ли разработанная технология внешнюю экспертизу и/или компетентную независимую оценку?

11-02. Логика поиска и разработки технологий



11-03. Многообразие методов, средств, социальных технологий

Политические

Привлечение граждан к разработке и принятию политических решений
Использование современных демократических процедур (обсуждение в социальных сетях, интернет-голосование и др.)
Подробное информирование граждан о принятых решениях
Разъяснение и пропаганда принятых решений
Открытое и гласное наказание виновных в срыве реализации политических решений
Открытое и гласное изменение политических решений под воздействием законных, обоснованных требований граждан
Изменение политических решений под влиянием их проявившихся негативных результатов
Работа с политическими противниками, оппозицией, критиками
Расширение круга сторонников принятых решений

Экономические

Прямое финансирование
Косвенное (скрытое) финансирование
Кредитование
Участие в прибылях
Проведение конкурсов, тендеров
Грантовая поддержка
Материальное и моральное стимулирование
Премиальная оплата труда
Аккордная оплата труда
Бонусы, вознаграждение за результат
Выпуск сертификатов, ваучеров, векселей, ценных бумаг

Технические

Стандартизация
Техническое регулирование

Проектирование изделий, процессов, сооружений с учетом требований безопасности
Разработка и выпуск спецтехники (резиновые пули, слезоточивый газ, водометы и т. д.)
Разработка и выпуск средств индивидуальной защиты (противогазы, электрошокеры и др.)
Разработка новых видов оружия
Разработка компьютерных программ и технологий
Применение роботов

Правовые

Юридическая регламентация
Правовое информирование
Моделирование
Рекомендации
Управомочие (предоставление прав)
Обязывание (возложение обязанностей)
Запрет (запрещение определенных действий)
Ответственность
Санкции
Применение наказаний

Организационные

Программирование
Проектирование
Планирование
Организация
Контроль
Формирование негативного психологического фона (ожидания неприятностей, раздражения, тревоги, паники)
Разрушение и низвержение социальных авторитетов
Воздействие на общественное мнение артистов, журналистов, деятелей науки, культуры, образования, спорта
Воздействие на общественное мнение интернета, СМИ

Материальное и моральное стимулирование
Воспитание, подбор и расстановка кадров
Обучение и повышение квалификации

Информационные

Информирование
Создание системы регулярного информирования
Информационная поддержка
Создание информационного шума
Создание дефицита информации
Фильтрация информации
Дезинформация
Распространение полностью или частично ложной информации
Формирование ложных образов
Распространение фейковых новостей
Мошенничество
Обман

Образовательные

Обучение
Воспитание
Убеждение
Художественное образование и воспитание
Вовлечение в научное, художественное творчество, спорт
Воспитание в коллективе
Воспитание в семье
Формирование лидерских качеств
Воспитание самоуважения и достоинства
Повышение квалификации
Исправление и перевоспитание

Социально-психологические и культурные

Создание позитивного психологического фона
Формирование общественного мнения

Формирование социальных авторитетов
Воздействие на общественное мнение произведений культуры (книг, спектаклей, кинофильмов и т. д.).
Стихи, эпиграммы, сатира, юмор, частушки, анекдоты и т. п.

Медицинские

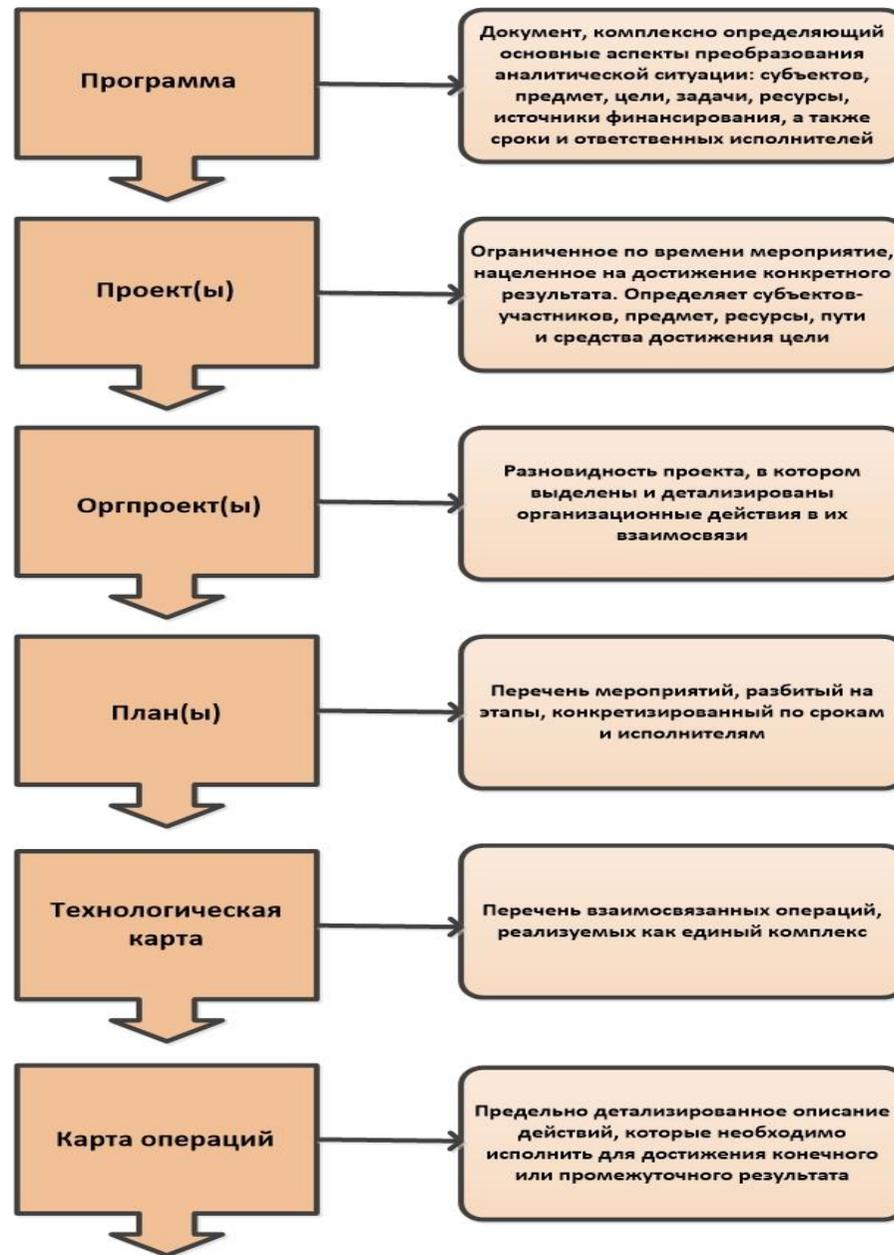
Обследование, выявление особенностей личности
Медикаментозное воздействие (стимулирование, допинг, наркотики и т. д.)
Хирургическое вмешательство
Гипноз
Изменение сознания
Отравление
Радиоактивное заражение
Содержание в лечебных учреждениях
Применение технических средств (полиграф, мониторы)
Лечение наркомании, алкоголизма и других заболеваний

Принудительные*

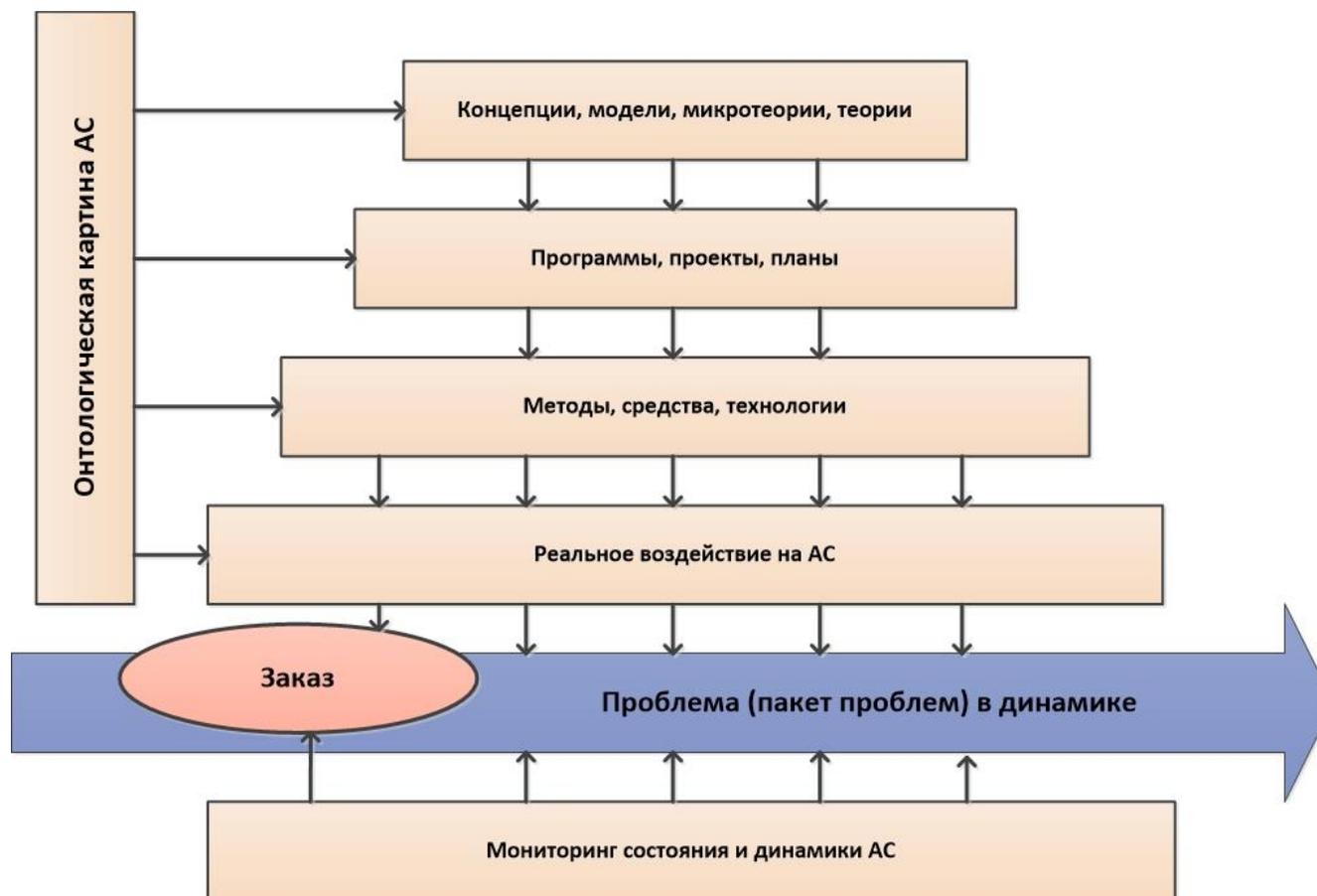
Психологическое насилие
Угрозы
Запугивание
Обман
Мошенничество
Лишение имущества и иных благ
Лишение денег
Дискриминация
Унижение личного достоинства
Применение оружия
Физическое насилие
Причинение боли, пытки
Побои, членовредительство
Причинение смерти

** Упоминание в данном перечне некоторых опасных социальных технологий не является рекомендацией для их использования.*

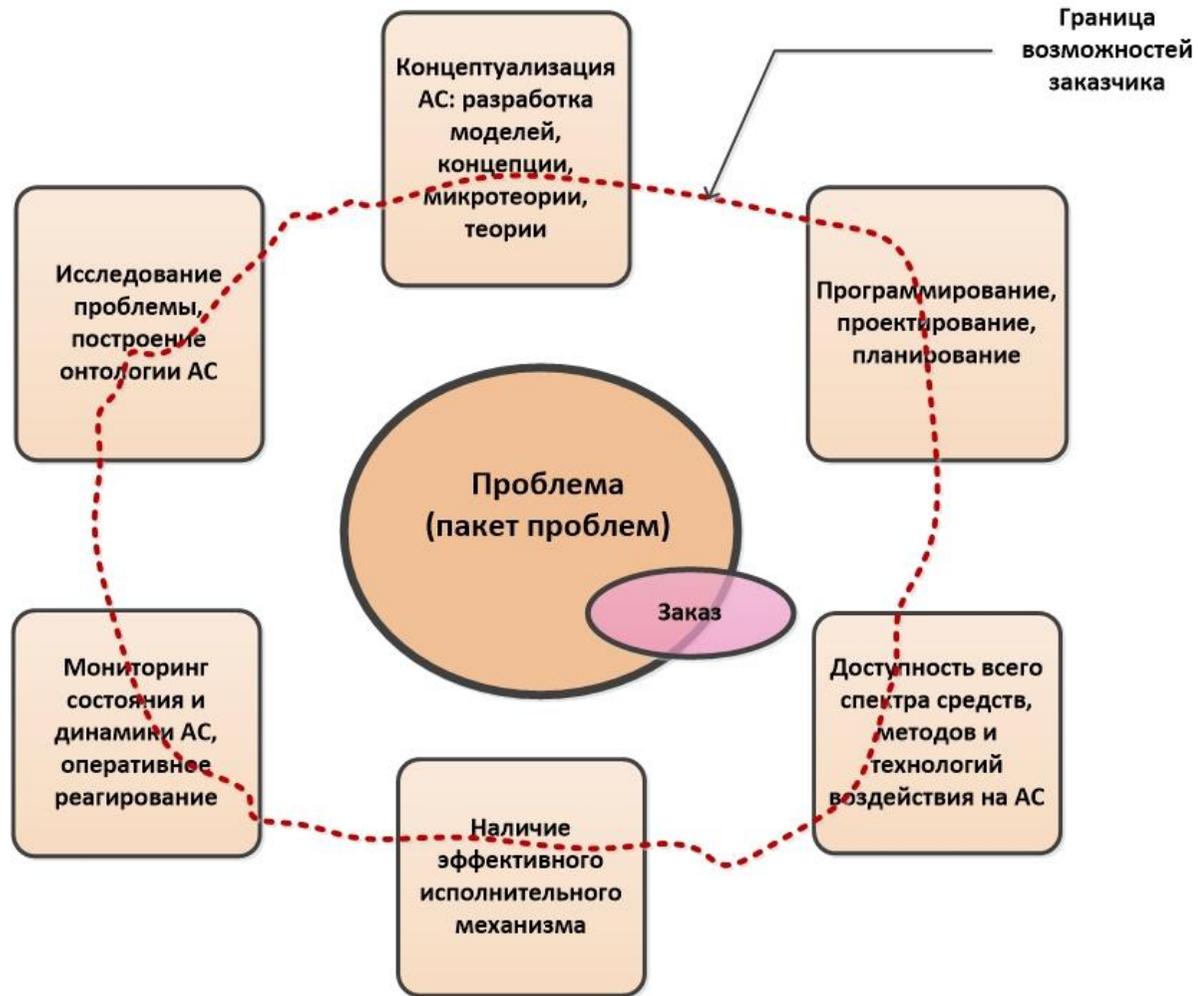
11-04. Иерархия проектно-технологических форм



11-05. Управляющая интеллектуальная надстройка над аналитической ситуацией



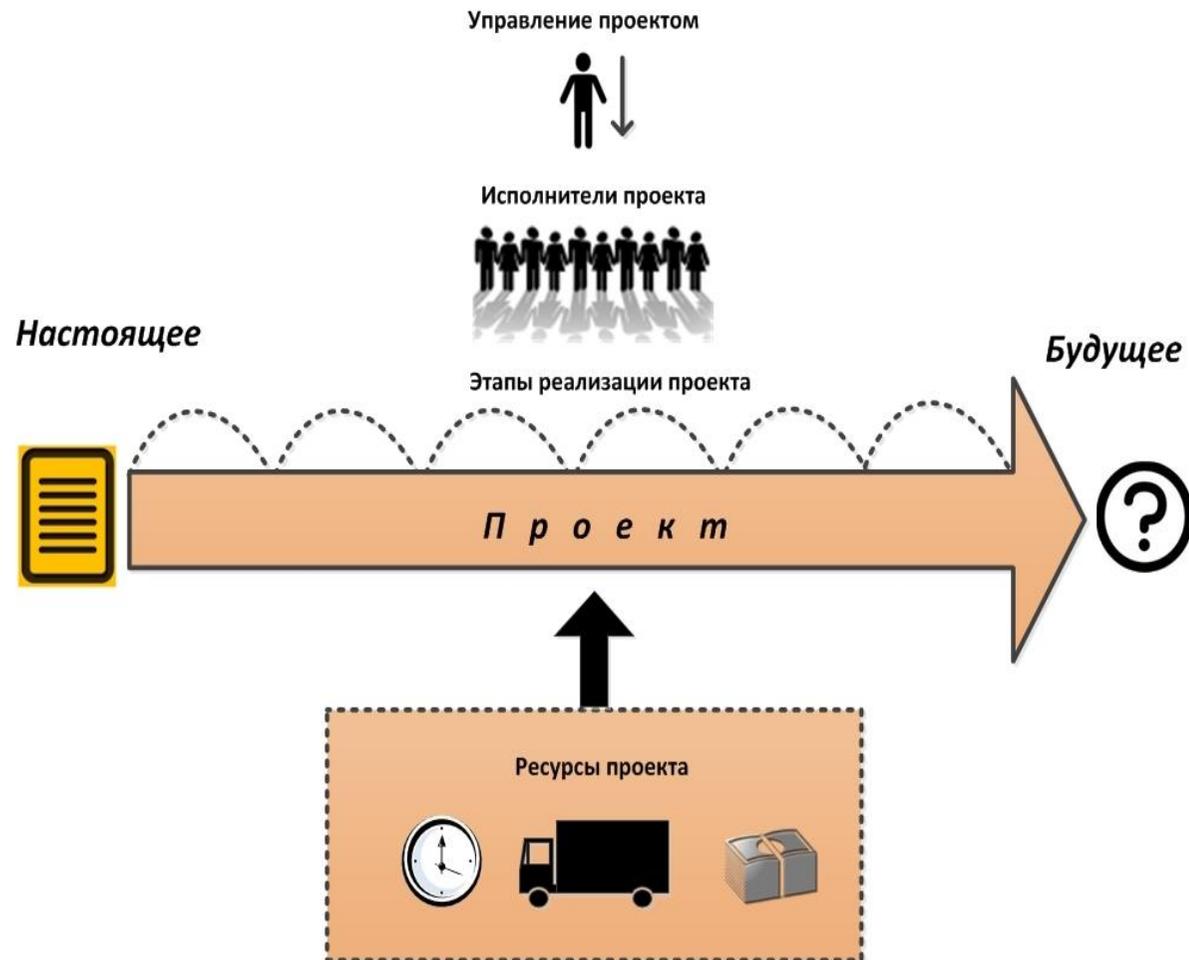
11-06. Оценка возможностей заказчика в разрешении аналитической ситуации



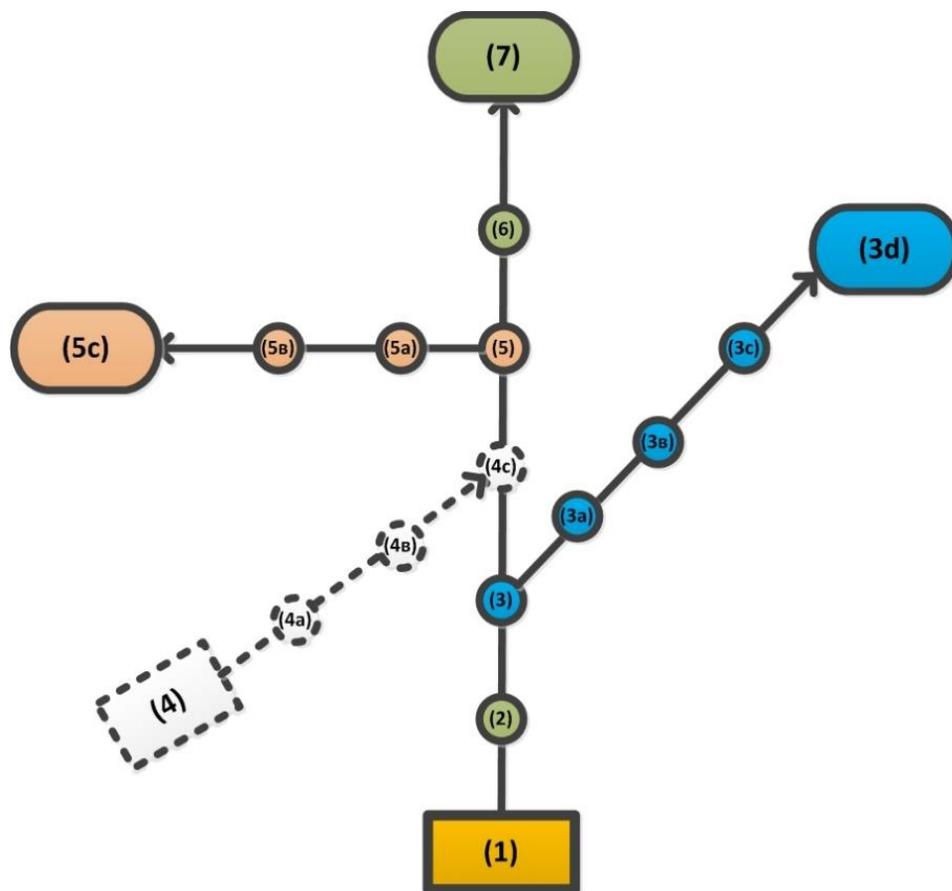
11-07. Соотношение этапов технического и социально-правового проектирования



11-08. Общая схема проекта

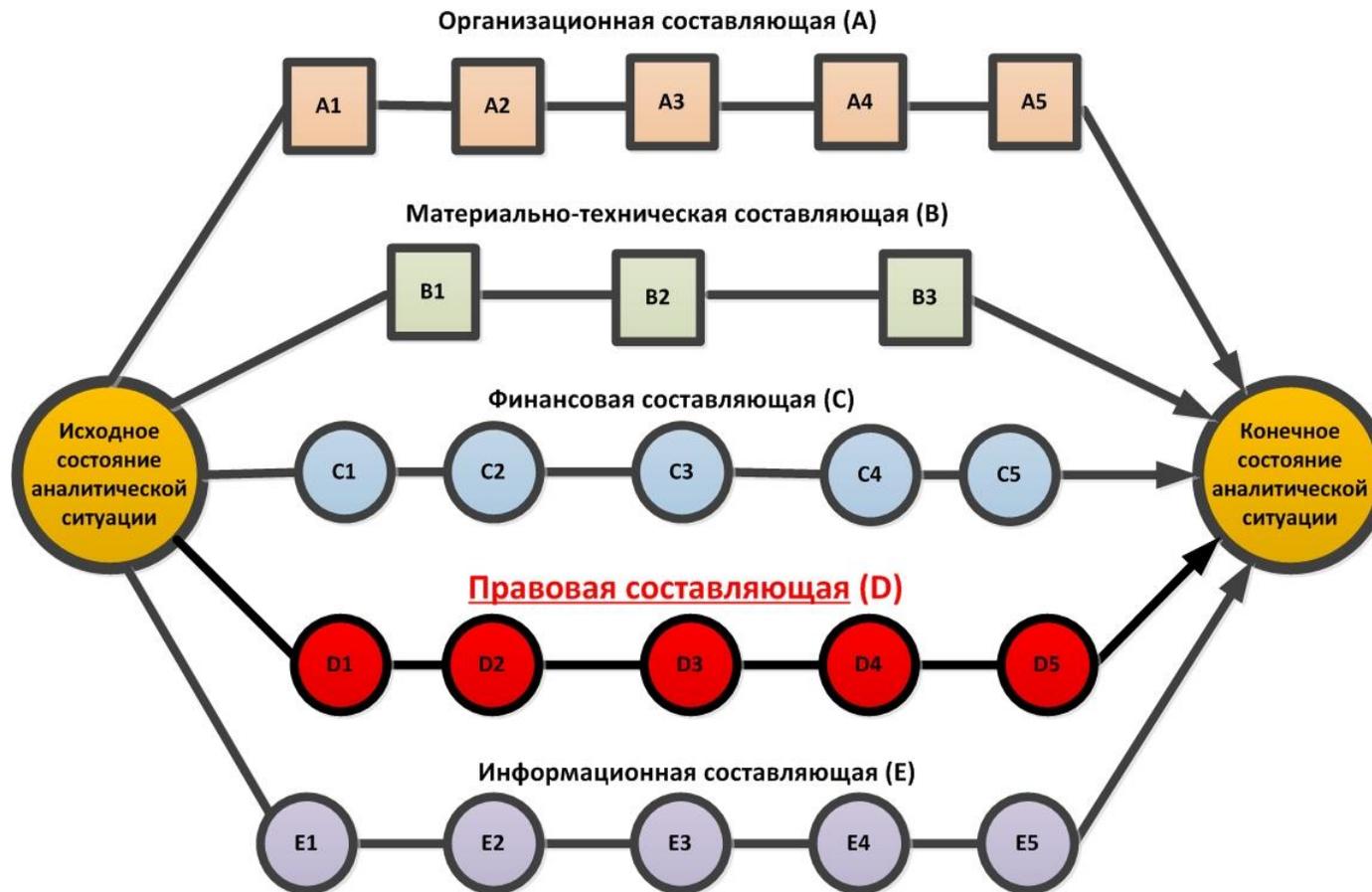


11-09. Дорожная карта как вид проектирования



Пояснение: пунктиром показан возможный (вероятный, предполагаемый) элемент дорожной карты.

11-10. Многополосная дорожная карта как вид проектирования



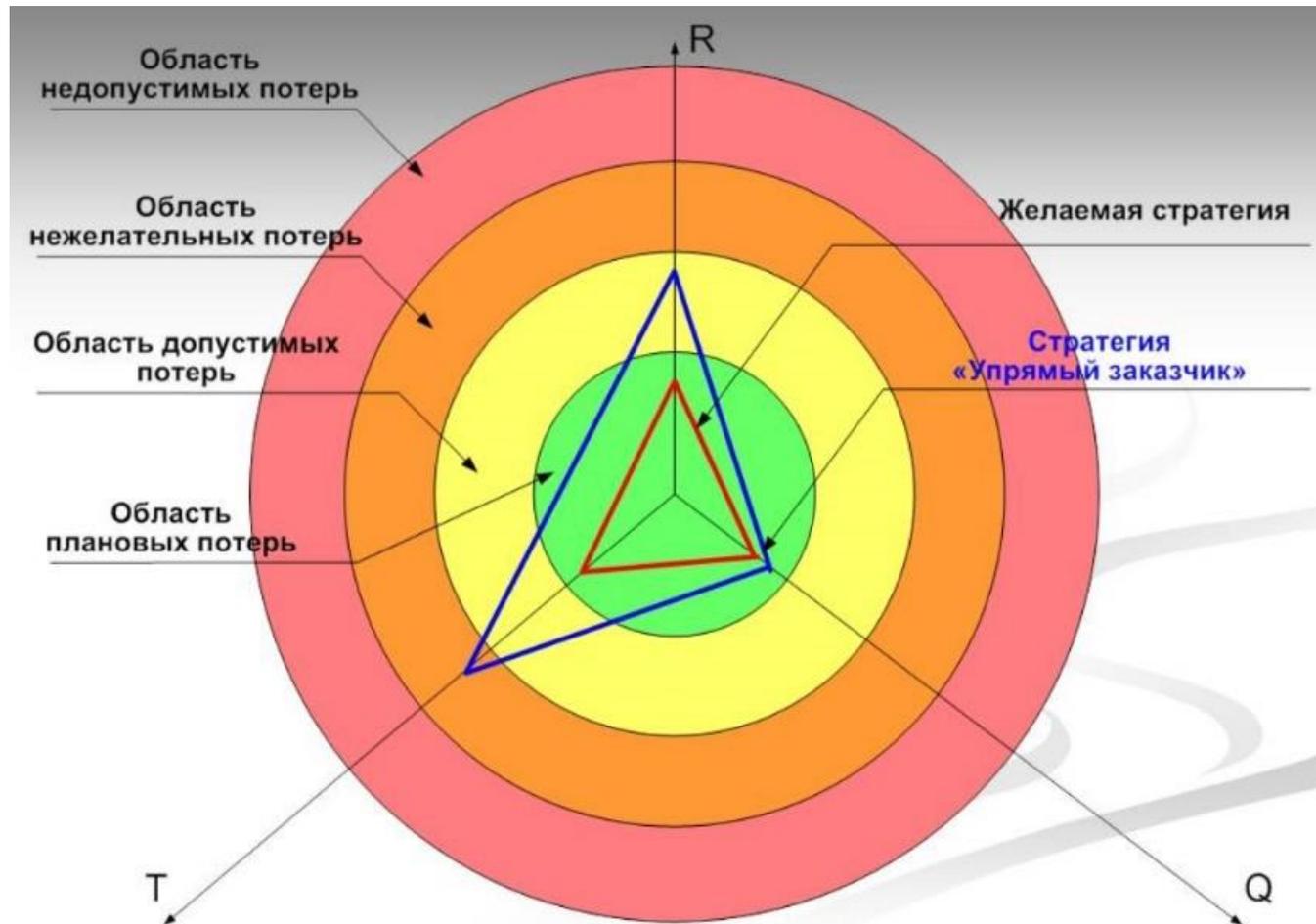
Полезные схемы

11-11. Пирамида проекта



Источник: <http://900igr.net/prezentacija/ekonomika/upravlenie-izmenenijami-v-proekte-93730/piramida-proekta-2.html>

11-12. Формирование стратегии управления проектом



Источник: <http://900igr.net/prezentacija/ekonomika/upravlenie-izmenenijami-v-proekte-93730/piramida-proekta-2.html>

Работы студентов

11-13. Меры борьбы с насилием при проведении спортивных мероприятий

Автор: Картошкин Павел Александрович, студент магистратуры (2013)

Работа клубов с болельщиками

- воспитание и поддержка болельщиков (организация встреч и мероприятий с участием учащихся школ и болельщиков, проведение разъяснительной работы в области справедливой игры "fair play")
- поощрение законопослушных болельщиков с целью укрепления их чувства ответственности по отношению к проявлениям агрессии, побуждение их к содействию в поддержании спортивного духа, создании безопасной и приятной обстановки на стадионах
- создание клубов болельщиков (общественные организации, члены которых являются спортивными болельщиками, объединившимися с целью поддержки определенных спортсменов и их коллективов)
- медиация для болельщиков разных спортивных команд

Обеспечение порядка и безопасности на спортивных соревнованиях

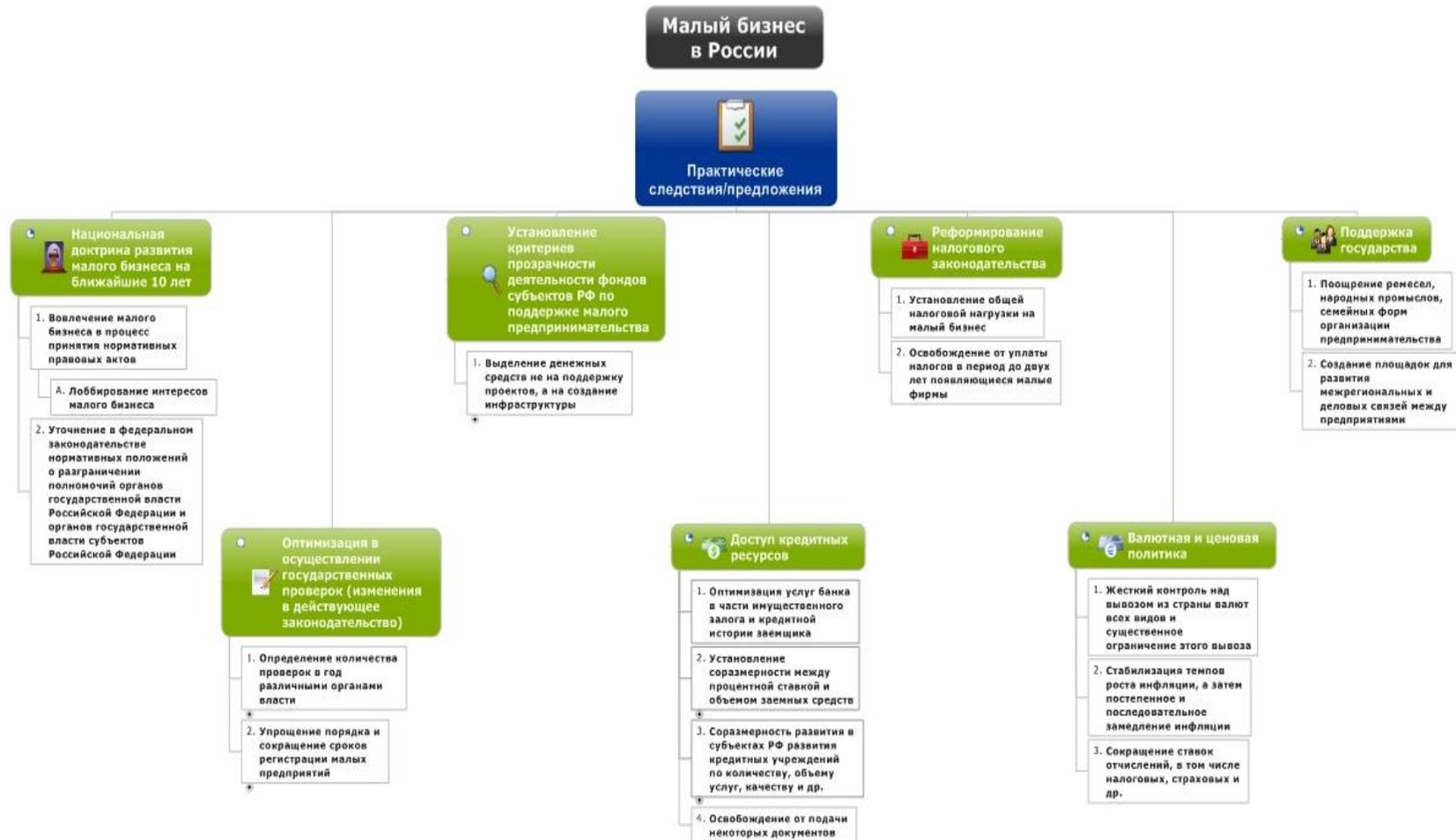
- организаторы соревнований должны брать на себя обязательства по обеспечению порядка на трибунах
- привлечение на договорной основе стюардов, снижение роли полиции;
- наделение особыми полномочиями дружественно настроенного сегмента болельщиков
- ведение клубами болельщиков списков лиц, которым запрещено посещение стадионов
- сотрудничество клубов болельщиков с работниками правоохранительных органов и служб безопасности с целью недопущения на трибуны возмутителей спокойствия
- совершенствование системы контроля доступа на спортивные объекты

Изменения в законодательстве

- определить правовой статус зрителей и их отношение к предоставляемой им спортивной услуге
- ввести понятие «спортивная зрелищная услуга» для болельщиков по аналогии с понятием «спортивная услуга» (ГОСТ Р 52024-2003 от 18.03.2003 «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования»), которая будет учитывать специфику проведения массовых спортивных соревнований
- внести изменения в нормативные акты по привлечению к ответственности за нарушения правил поведения зрителей на спортивных мероприятиях с учетом массового характера беспорядков
- исключить несоразмерную уголовную ответственность за нарушение правил поведения зрителей на спортивных мероприятиях из проекта федерального закона "О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с обеспечением общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных спортивных соревнований", заменив данную ответственность на административное наказание
- разработать дополнительную ответственность за неоднократные нарушения правил поведения зрителей на спортивных мероприятиях

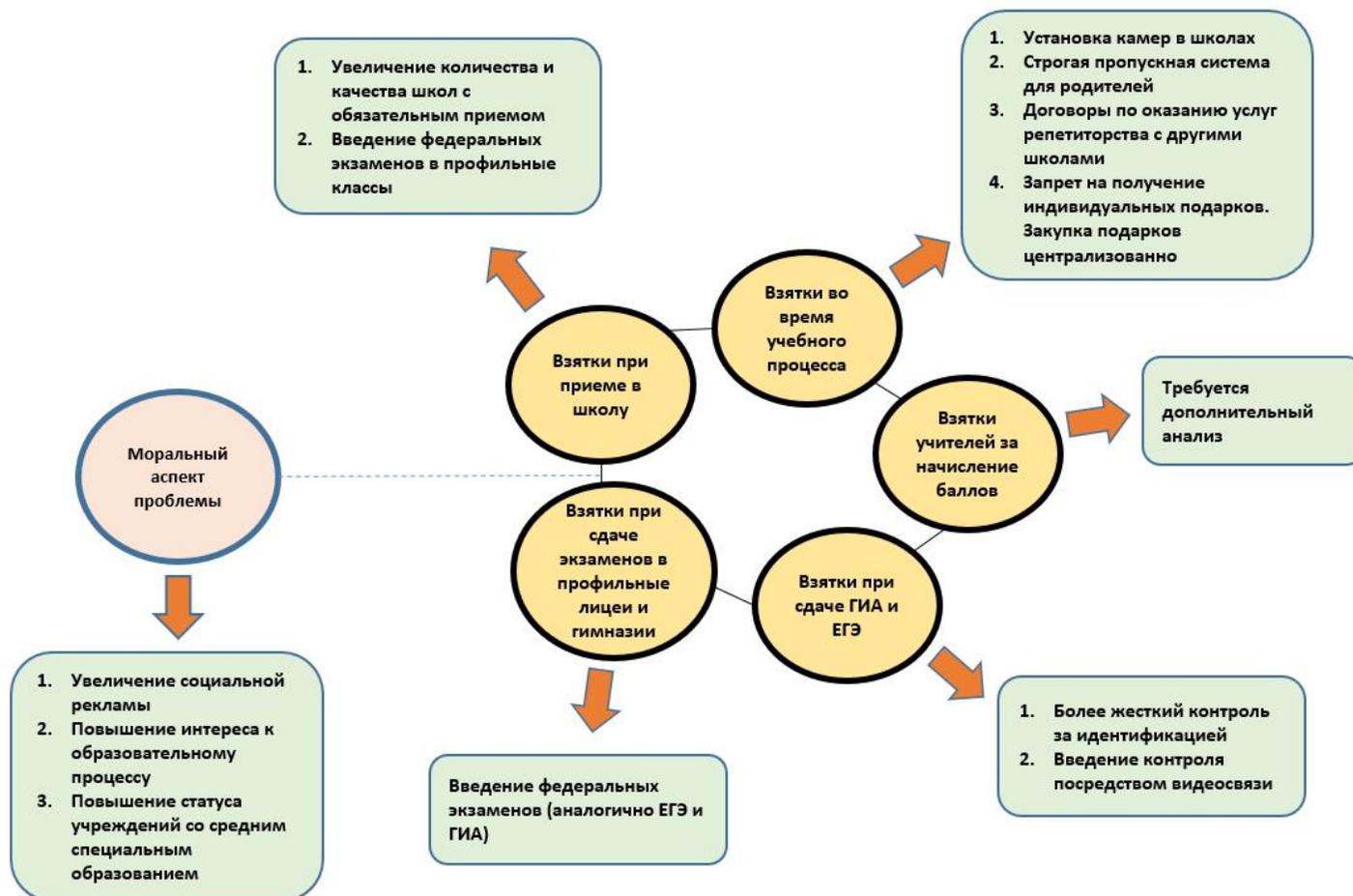
11-14. Направления поддержки малого бизнеса в Российской Федерации

Автор: Крючкова Светлана Евгеньевна, студентка магистратуры (2013)

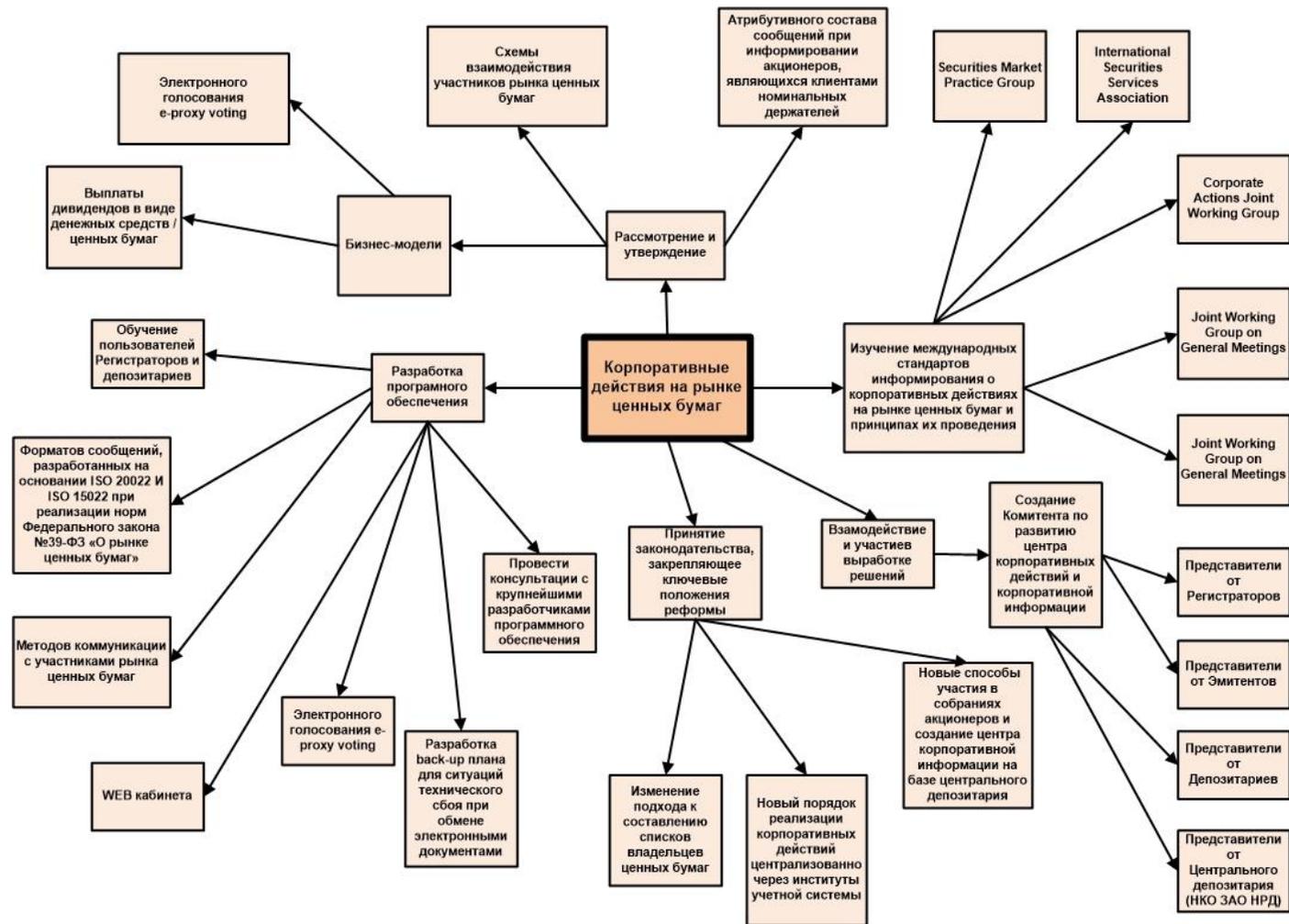


11-15. Меры борьбы со взятками в школе

Автор: Куликова Наталия Дмитриевна, студентка магистратуры (2015)



11-16. Меры по упорядочению корпоративных действий на рынке ценных бумаг
Автор: Ахмедшин Булат Альбертович, слушатель факультатива (2015)



**11-17. Комплекс мероприятий по борьбе с коррупцией в системе госзакупок
Автор: Мощенская Любовь Васильевна, слушательница факультатива (2015)**

Объект	Проблемы	Мероприятия
Заказчики и комиссии	1. Некачественное планирование	1. Использовать показатели качества планирования в рамках оценки закупочной деятельности конкретного заказчика по результатам календарного года 2. Ввести запрет для заказчиков размещать план-график в неструктурированной форме
	2. Некачественное установление стартовых цен	Снять требование по указанию в плане-графике начальных (максимальных) цен контрактов планируемых закупок и заменить ее расчетной ценой в увязке с размерами лимитов бюджетных обязательств заказчика
	3. Формирование документации под конкретного поставщика	Систематизировать и ужесточить меры по привлечению к ответственности виновных должностных лиц заказчиков
	4. Необоснованные требования к закупаемой продукции (работам, услугам)	
	5. Действия по снижению доступа к открытой информации	
	6. Низкая контрактная дисциплина	
	7. Необоснованные действия по рассмотрению заявок и выбору победителя	
Поставщики	1. Сговор (как с другими претендентами, так и с заказчиком)	1. Обеспечение контроля процесса на всех этапах, в том числе силами внешних наблюдателей и общественных органов контроля 2. Мониторинг ситуации каждого поставщика - мониторинг риска, связанного с поставщиками 3. Контроль качества и обеспечение адекватной технической экспертизы
	2. Предоставление недостоверных сведений и документов	
	3. Недобросовестная конкуренция	
	4. Некачественное исполнение контракта	
Электронные площадки, официальный сайт	1. Функциональные недоработки	1. Актуализировать в соответствии с целями и принципами контрактной системы в сфере закупок нормативные правовые акты, регулирующие порядок функционирования официального сайта и электронных площадок, требования к их технологическим и лингвистическим средствам 2. Разработка и внедрение технических (автоматизированных) средств мониторинга случаев искажения информации о закупках с возможностью немедленного уведомления о выявленных фактах органов по контролю в сфере закупок 3. Ужесточение мер по привлечению к ответственности виновных должностных лиц
	2. Технические сбои	
	3. Разглашение сведений об участниках аукциона	
	3. Блокирование доступа участникам	

12. Прогнозирование развития аналитической ситуации

Прогнозирование – научно обоснованное предсказание о возможных состояниях объекта наблюдения, аналитической ситуации в будущем, а также опасностях, угрозах, рисках и возможных альтернативах развития.

Форсайт – управление настоящим из прогнозируемого будущего.

12-01. Карта процесса прогнозирования

1. Кто выступает субъектом (субъектами) прогнозирования?
2. Что представляют собой объект и предметы прогнозирования?
3. Каковы цели и задачи прогнозирования?
4. Какова исходная информация для прогнозирования?
5. Что известно об актуальном состоянии аналитической ситуации?
6. Проводился ли мониторинг аналитической ситуации, где хранятся результаты мониторингов, кем и каким образом они использовались?
7. Проводилось ли ранее прогнозирование развития данной аналитической ситуации и какие результаты были получены? Подтвердились ли (полностью или частично) выработанные ранее прогнозы?
8. Какими силами предполагается провести прогнозирование развития аналитической ситуации?
9. Обладают ли предполагаемые прогнозисты необходимыми знаниями и компетенциями для проведения прогнозирования?
10. Какие средства, методы, технологии и инструменты предполагается использовать при проведении прогноза аналитической ситуации?
11. Каковы факторы развития аналитической ситуации? Какие изменения в этих факторах произошли в предшествующий период?
12. Какие новые угрозы и риски появились в предшествующий период?
13. Какие изменения произошли в политических, экономических, социальных контекстах аналитической ситуации?
14. Какие изменения произошли в правовой среде аналитической ситуации? Какие изменения предполагаются в ближайшем будущем и как они повлияют на динамику аналитической ситуации?
15. Как изменилось ресурсное обеспечение развития аналитической ситуации?
16. Какие новые рамки и ограничения возникли в предшествующий период?
17. Как изменилось проблемное поле аналитической ситуации?
18. В каком направлении изменились сопряженные (вышестоящие, нижестоящие, смежные) аналитические ситуации?
19. Какие изменения необходимо внести в предшествующий анализ данной ситуации: диагностику, объективный и субъективный анализ, проблематизацию, онтологию, методологию, технологии и др. по результатам полученных прогнозов?
20. В какой форме и кому необходимо представить прогнозную информацию?
21. Как будет выглядеть механизм переработки прогнозной информации в необходимые корректирующие решения?

12-02. Логика процесса прогнозирования



Полезные схемы

12-03. Подходы к прогнозированию



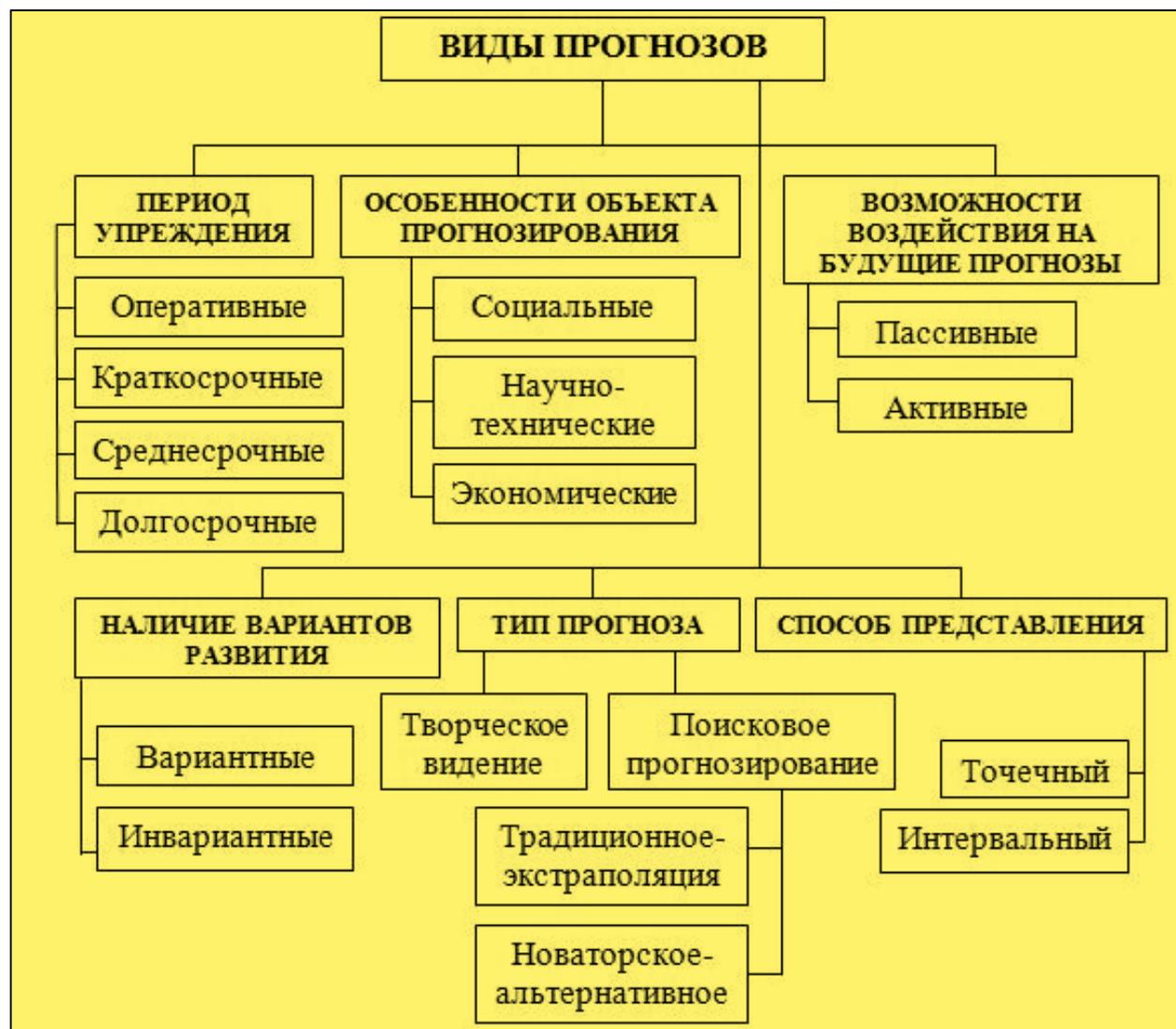
Источник: <https://ppt-online.org/338438>

12-04. Этапы (стадии) процесса прогнозирования



Источник: <https://ppt-online.org/338438>

12-05. Виды (классификации) прогнозов



Источник: https://economic-definition.com/Exchange_Terminology/Prognoz_Forecast__eto.html

12-06. Виды прогнозов



Источник: <https://ppt-online.org/338438>

12-07. Виды прогнозов по объекту прогнозирования



Источник: <https://ppt-online.org/338438>

12-08. Методы прогнозирования

Ассоциативные методы – процедуры прогнозирования на базе построения специфических аналоговых моделей реальных объектов и процессов.

Игры – метод, используемый в непосредственных предплановых исследованиях, а также для верификации прогнозов.

Имитирование – построение математических моделей в целях обучения и верификации решений как результатов прогнозного исследования.

Историческая аналогия – перенесение во времени или из других областей знания выявленных закономерностей, тенденций развития схожих событий.

Каузальное моделирование – установление причинно-следственных связей известных фактов.

Метод анализа публикаций – метод, основанный на оценке публикаций об объекте прогнозирования (по принятой системе критериев) и исследовании динамики их опубликования.

Методы опережающей информации – группы методов, основанных на свойстве научно-технической информации опережать практическое воплощение достижений науки.

Прогнозная экстраполяция – метод, основанный на математической экстраполяции, при котором выбор аппроксимирующей функции осуществляется с учетом условий и ограничений развития объекта прогнозирования.

Статический метод прогнозирования – метод, основанный на построении и анализе динамических рядов характеристик объекта прогнозирования и их статистических взаимосвязей.

Статистическое моделирование – разработка и анализ моделей, создаваемых на базе статистического материала прошлого и настоящего.

Сценарий – разработка и описание вероятного курса событий в исследуемой сфере (среде, системе) и её окружении, начиная с конкретного данного исходного этапа и оканчивая временем упреждения прогноза.

Эвристические методы – основываются на анализе исторических и системных детерминирующих связей. Механизм предвидения базируется на экстраполяционных, сценарных, вероятностных прогнозах, статистическом моделировании.

Источник: <http://900igr.net/prezentacija/obschestvoznanie/vebinar-tehnologija-sotsialnogo-prognozirovanija-261446/metody-prognozirovanija-23.html>

Работы студентов

12-09. Тенденции развития законодательства об ответственности за клевету: предложения и прогнозы Автор: Донскова Юлия Викторовна, слушательница факультатива (2015)

№	Предложение	Причины	Условия	Достоинства	Недостатки	Прогноз
1	Активизация внедрения в практику судопроизводства принципа терпимости политических субъектов к критике	Сложившаяся практика относительно защиты чести, достоинства политических субъектов	Готовность политических элит инициировать процесс	Реализация баланса коллизии свободы слова и защиты чести, достоинства; развитие демократических институтов власти	Вовлеченность разнородных явлений (политика разных уровней, журналистика, судебная сфера).	Негативный
2	Декриминализация статьи ст. 128.1 («Клевета»)	1. Несоизмеримость ответственности и опасности деяния (если не привело к более тяжким последствиям) 2. Проблемы квалифицирующего состава клеветы. 3. Частично перекликается со ст. 152 ГК	Политическая воля для гуманизации права	Гуманизация права. Исключение двойной ответственности за клевету	Недостатки для власти на современном этапе заключаются в отказе от репрессивного инструмента	Негативный
3	Тщательная разработка понятия «Интернет» в ряду других способов передачи порочащей информации. Введение понятия «Интернет» в ст. 128.1 УК и ст. 152 ГК наряду с другими способами передачи	1. Увеличение количества случаев нарушения чести и достоинства гражданина в Интернете 2. Необходимость защиты чести и достоинства гражданина в киберпространстве;	Формирование законодательной базы интернет-диффамации	Устранение пробелов в защите чести и достоинства гражданина в новой информационной среде	Сложность Интернета как медиапространства	Положительный. Активизация разработки Интернет-законодательства

13. Мониторинг состояния и динамики аналитической ситуации

Мониторинг – систематическое, научно проработанное наблюдение за состоянием объекта или системы.

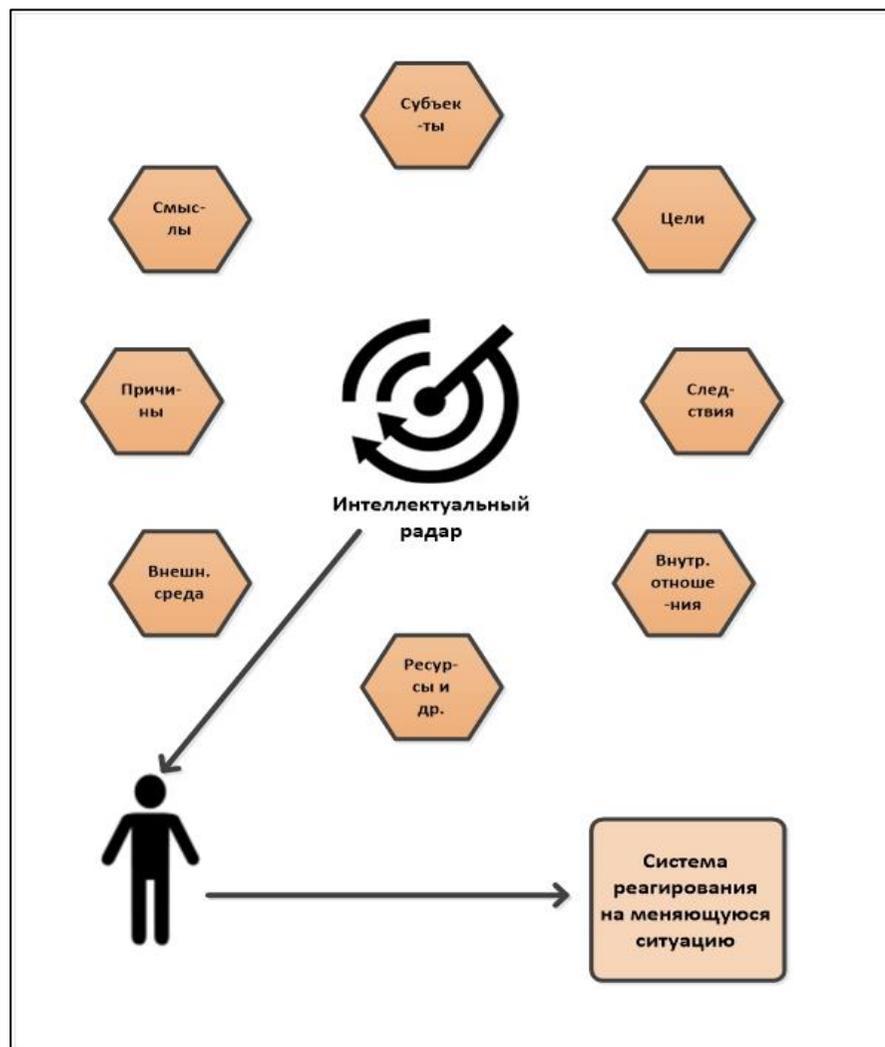
13-01. Карта мониторинга аналитической ситуации

1. Каков объект и предмет (предметы) мониторинга аналитической ситуации?
2. Каковы цели и задачи мониторинга?
3. Каковы «точки снятия информации» о состоянии аналитической ситуации?
4. Существует ли утвержденная программа мониторинга (периодичность, задачи, средства и методы и др.)?
5. Охватывается ли организация и проведение мониторинга программой заказанного аналитического исследования? Если да, то на какой срок?
6. Кто являются лицами, ответственными за проведение мониторинга?
7. Существуют ли стандарты оценки состояния ситуации, являющейся объектом мониторинга, или они нуждаются в разработке?
8. Каков механизм использования мониторинговой информации?
9. Существует ли процедура принятия срочных и неотложных решения по результатам мониторинга?
10. Зарезервирован ли набор средств и технологий реагирования на чрезвычайные или опасные наблюдаемые состояния?
11. Являются ли результаты мониторинга служебной или закрытой информацией?
12. Где хранится и каким образом используется информация о результатах предыдущих мониторингов?

13-02. Логика мониторинга аналитической ситуации



13-03. Объекты мониторинга аналитической ситуации (Интеллектуальный радар)



Полезные схемы

13-04. Виды (классификации) мониторинга

Виды мониторинга

- **По масштабу** - стратегический, тактический, оперативный
- **По этапам обучения** - входной, отборочный, промежуточный, итоговый
- **По временной зависимости** – текущий, ретроспективный, опережающий
- **По частоте процедур** - разовый, периодический, систематический
- **По объекту** - локальный, выборочный, сплошной
- **По организационным формам** - индивидуальный, групповой, фронтальный
- **По субъектно-объектным отношениям** - внешний, взаимоконтроль и самоанализ
- **По инструментарию** - стандартизированный, не стандартизированный, матричный

Источник: https://infourok.ru/organizaciya_vnutrishkolnyh_sistem_v_ramkah_monitoringa_kachestva_obrazovaniya-460084.htm

ВИДЫ МОНИТОРИНГА

- биоэкологический (санитарно-гигиенический)
- геоэкологический (природно-хозяйственный)
- биосферный (глобальный)
- геофизический
- климатический
- биологический
- здоровья населения

Источник: <http://www.myshared.ru/slide/847442/>

13-06. Виды мониторинга по целям



Источник: <https://en.ppt-online.org/377130>

13-07. Контрольная карта Шухарта



Источник: <https://www.deming.pro/reality-competition.html>

Работы студентов

13-08. Жизненный цикл мониторинга
Автор: Ивашко Дарья Павловна, слушательница факультатива (2015)



**Наличие в схеме мудрой совы означает, что на протяжении всего «жизненного цикла» закона производится аналитическая деятельность*

14. Оформление и представление результатов аналитической деятельности

Аналитический документ – наиболее распространенная и часто используемая форма выражения и представления результатов аналитической деятельности.

14-01. Формы представления результатов аналитического исследования



Пояснение. Когда все содержательные вопросы аналитического исследования решены, остается заключительная задача – достойно представить результаты выполненной работы. Представление результатов аналитического исследования может осуществляться в различных формах, в числе которых следующие:

Концептуальная идея (предложение) – даже отдельная идея, одно отдельно взятое предложение иногда может быть достойным результатом аналитической работы. В частности, в тех случаях, когда речь идет о концептуальных идеях или ключевых идеях стратегического решения. Так, например, концептуальная идея военной операции, концептуальная идея избирательной или рекламной кампании определяет всю последовательность дальнейших действий и приводит либо к успеху, либо к провалу.

Пакет предложений – комплекс идей по какому-либо вопросу. Довольно часто от аналитиков ничего больше и не требуется – в силу управленческого «разделения труда» все последующие действия могут выполняться другими людьми. Скромная форма результата не должна затенять того обстоятельства, что пакет предложений может быть результатом серьезной аналитической работы – сбора предложений, поиска и обобщения информации, построения онтологии, мозговых штурмов, моделирования и т. д.

В государственно-правовой практике пакеты предложений нередко создаются методом «мусорной корзины» – посредством механического объединения предложений отделов, служб, региональных подразделений и т. д. Конечно же, о серьезной аналитической работе здесь говорить не приходится. Пакет предложений, как и любой аналитический документ, предполагает существование концепции (или теоретической модели), которая в данном случае существует в скрытом виде, в виде исходного посыла, как бы «за кулисами» итогового документа.

Докладная (служебная) записка – как правило, это короткий аналитический документ по конкретному вопросу, адресованный руководству. Служебная записка может носить информационный характер (содержать сведения о новых фактах, требующих немедленного реагирования), посвящена анализу назревшей проблемы или содержать комплекс предложений по конкретному вопросу. В любом случае аргументация в служебной записке носит сжатый лаконичный характер (теоретизирование в данном случае исключено), а предлагаемые меры – должны быть предельно конкретны. Во многих организациях регламентами закреплены формы докладных (служебных) записок на имя руководства, четко установлен порядок и сроки их рассмотрения, обязательно – с информированием автора о результатах обращения.

Аналитическая записка – одна из наиболее популярных форм аналитической деятельности. Представляет собой итог анализа проблемы (реже – нескольких взаимосвязанных проблем). Практика аналитической деятельности выработала некую типовую структуру аналитической записки (вводная часть, формулировка поставленной задачи, описание собранного фактического материала, методов анализа и т. д.), которая приведена ниже, в разделе 17 настоящего альбома.

Аналитическая записка как результат интеллектуальной деятельности, как правило, имеет «внутреннюю драматургию», которая включает: экспозицию (выразительную постановку проблемы), завязку (в меру эмоциональную обрисовку значимости проблемы), кульминацию (убедительные картины, связанные с решением или несвоевременным решением поставленной проблемы), развязку (практические предложения и планы действий). Чем более профессионально «закручена» интеллектуальная интрига аналитической записки, тем с большим интересом она будет прочитана и окажет влияние на принятие решений.

Экспертное заключение – разновидность аналитического документа, составляемого специалистом-экспертом по итогам выполнения конкретного поручения, например, правовая или антикоррупционная экспертиза законопроекта, судебно-медицинская экспертиза, судебно-бухгалтерская экспертиза и т. д. Содержание подобных экспертиз регламентировано законодательством или служебными инструкциями. Их форма также должна отвечать требованиям действующего законодательства. Экспертное заключение является одним из документов, функционирующих в правоприменительном процессе, и в этом качестве имеет юридическое значение, влияет на принятие итогового решения. Специалисты-эксперты несут за содержание подготавливаемых ими экспертиз не только моральную и профессиональную, но также юридическую ответственность.

Сценарий – форма представления аналитической информации о находящихся в процессе развития многовариантных социальных (экономических, политических, правовых) процессах. Сценарий позволяет увидеть участников процесса, часть которых обычно находится в тени, оценить их роль, увидеть принципиально важные «развилки» идущего процесса, оценить вероятность реализации его различных вариантов (а стало быть, и приготовиться к ним), диагностировать текущую стадию развивающегося процесса и т.д. Сценарий особенно полезен для анализа быстротекущих конфликтных политических и правовых процессов (например, выборов, референдумов, импичментов и т.п.). В современных условиях написание сценариев нередко опирается на компьютерные математические и статистические модели.

Дорожная карта – одна из относительно новых форм воплощения результатов аналитической деятельности. Будучи изобретенной в сфере дипломатии и внешней политики, данная форма аналитики сегодня распространилась и на другие сферы практической деятельности. Дорожные карты составляются для целей анализа некоторого продолжающегося процесса или изучения альтернативных вариантов достижения некоторой значимой цели. Особенность дорожных карт – наличие двух или нескольких независимых участников процесса, действия которых подлежат согласованию. Дорожная карта предполагает, что в процессе движения к цели могут произойти изменения – отпасть прежние или появиться новые участники, возникнуть непредвиденные препятствия, вмешаться неучтенные факторы, родиться новые варианты движения к цели и т.д. Таким образом, дорожная карта выступает не как статичный, а как динамичный аналитический документ, в котором в реальном времени отражается меняющаяся «дорожная обстановка». Использование дорожных карт предполагает свои специфические средства визуализации, которые существенно повышают эффективность использования этого аналитического инструмента.

Аналитический доклад – если аналитическую записку можно сравнить с пьесой или повестью, то аналитический доклад, без сомнения, более крупная творческая форма – нечто вроде «аналитического романа». Предметом аналитического доклада является несколько крупных проблем, объединенных, как правило, общей темой. Если аналитическая записка адресована ограниченному кругу читателей, то аналитические доклады рассчитаны, как правило, на широкий круг, нередко используются для публичного представления результатов аналитической деятельности. Аналитические доклады имеют свою типовую структуру, которая также рассматривается ниже в разделе 17. Публичное представление и обсуждение аналитических докладов привело к тому, что в них стали разграничивать текстовую, содержательную, и прикладную цифровую части: в первой части проблема обсуждается «по существу», на естественном языке, а все статистические и социологические выкладки – отнесены во вторую.

Аналитический обзор, реферат – чисто информационная форма представления результатов аналитической деятельности. Обзоры готовятся по разовым поручениям (собрать материал по какой-либо теме) либо на регулярной основе в порядке планового информационно-аналитического обеспечения. Например, Аналитическое управление Аппарата Государственной Думы по заявкам комитетов и комиссий готовит подборки материалов по темам парламентских слушаний, которые затем распространяются среди депутатского корпуса и других участников парламентских слушаний.

Аналитический отчет – сводка аналитических материалов, не имеющих единого целевого назначения. Аналитические отчеты нередко используются как промежуточная форма сведения аналитической информации, предваряющая написание аналитической записки или аналитического доклада. Аналитические отчеты готовятся, например, по итогам проведения деловых игр, поскольку такие игры рождают большой и разнородный материал, который в свою очередь может быть использован для подготовки более конкретных проблемно-ориентированных документов.

14-02. Формы документального представления результатов аналитической деятельности



Пояснение. Результаты аналитической деятельности представляются в определенной документальной форме. Можно разграничить указать несколько видов документальных (информационных) форм, с помощью которых доводятся результаты аналитических исследований. Отметим наиболее популярные среди них:

Письмо – короткий текст (не более 1,5 – 2 стр.) в бумажном или электронном виде. Подходит для оформления идей, пакетов предложений, докладных записок.

Инфографика – современный текстографический способ аналитической информации, предполагающий использование выразительного графического образа и современного дизайна.

Стендовый (постерный) доклад – один из вариантов представления аналитической информации на съездах, форумах, конференциях и т. д. Предполагает компактное размещение информации на одном или нескольких стендах и живое общение «докладчика» с заинтересованными слушателями.

Статья – развернутый текст объемом до 25-30 страниц. Используется для оформления аналитических записок, а также информационных обзоров и рефератов.

Журнал, бюллетень – периодическое издание объемом около 60-80 страниц. Используется для выпуска аналитических обзоров, рефератов, статей, иногда – для публикации аналитических заключений.

Брошюра – издание объемом 80-100 страниц. Оптимальная документальная форма для публикации аналитического доклада.

Книга, монография, «Белая книга» – крупное издание объемом до 400-500 страниц. Используется для опубликования сводов и обзоров аналитической информации, а также для представления аналитических отчетов.

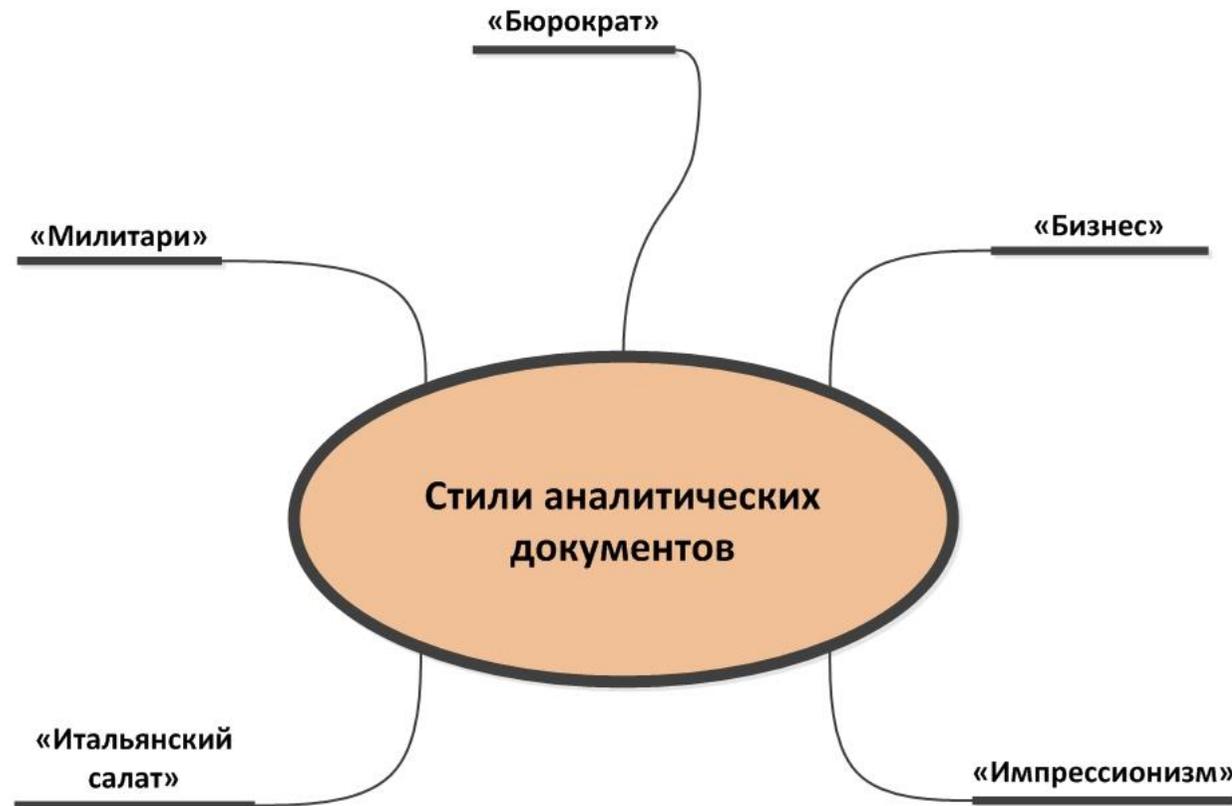
Презентация (электронная) – мультимедийная форма, используемая как правило для сопровождения устных выступлений, стендовых докладов, а также для непрерывной трансляции информации в фоновом режиме.

Витрина (электронная) – средство представления регулярно обновляемых видов аналитической информации для общего или служебного использования.

База данных – упорядоченная совокупность аналитических данных, предоставляемых в электронной форме для открытого, публичного или служебного использования.

Аналитический сайт, портал – способ регулярного представления аналитической информации по нескольким проблемам или темам. Обычно включает не только тексты, но и разнообразную мультимедийную информацию. Представляет собой электронный эквивалент печатного журнала или бюллетеня.

14-03. Стили аналитических документов



Пояснение. Правовой аналитик должен понимать особенности стиля итогового документа, выбрать естественный для себя стиль аналитической работы, а еще лучше – владеть набором разных аналитических стилей, которые можно использовать в зависимости от поставленных задач и сложившихся обстоятельств. Ниже приведена авторская классификация стилей аналитических документов. Каждую из рубрик, приведенных ниже, можно расширить и детализировать за счет переходных и «смешанных» аналитических стилей.

«Милитари» – короткие рубленые фразы. Максимальная сжатость текста. Упрощенная структура. Ограниченный набор слов и выражений. В конце – четко сформулированные выводы. В общем, стиль военного рапорта. Экспрессия и лирические отступления исключены. В драматургии текста должны ощущаться энергия и агрессия, однако с ними нельзя перебарщивать. Излишне агрессивный стиль аналитического документа может насторожить читателя и привести к прямо противоположному результату, опасению: «Это во что он меня втягивает?».

«Бизнес» – легко воспринимаемая, не слишком сложная структура: «Цель», «Задачи», «Достоинства», «Недостатки», «Риски», «Затраты», «Выводы и рекомендации». Деловитость, но без нажима: все нужное, ничего лишнего. Ограниченное использование специальной терминологии – только в случаях, когда она необходима и понятна потенциальному читателю. Ориентация изложения на конечную цель. Энергичный деловой напор, но не агрессивность. Обязательные четкие выводы и рекомендации в конце документа.

«Бюрократ» – стиль, в котором пишется большинство служебных, докладных, аналитических записок и аналитических докладов. Наиболее массовый стиль юридической аналитики. В лучших проявлениях — сухое, корректное изложение фактов, ведущее к небольшому количеству выводов. Иногда – определение наиболее важных терминов во вводной части документа. Четкая лаконичная аргументация, никаких эмоций и субъективных оценок. Структура документа зависит от обсуждаемой темы и, как правило, достаточно проста. В любом случае, последовательное развертывание темы в виде «цепочки мыслей», без разрывов и пропусков, требующих «додумывания» со стороны читателя. Никакого давления. Никакой агрессии. Простые короткие предложения. Минимум специальной терминологии. Умеренное использование визуализации и схем, если они действительно необходимы. В конце документа могут быть коротко сформулированы выводы и рекомендации.

В худших образцах — избыточно многословное, с повторами, изложение общеизвестных фактов. Тяжеловесная торжественность или нелепая приподнятость стиля. Размазанность и запутанность аргументации. Рабское следование утвердившимся догмам и стереотипам. Ощущаемое желание угодить заказчику. В итоге – выход на результаты, которые просматривались с первой фразы.

Стиль «Бюрократ» распадается множество подстилей: «махровый бюрократ», «рациональный бюрократ», «бюрократ-инноватор», «бюрократ-консерватор», «душевный бюрократ» и т. д. Если аналитик вынужден или предпочитает писать в стиле «Бюрократ», имеет смысл разработать собственную индивидуальную форму этого стиля.

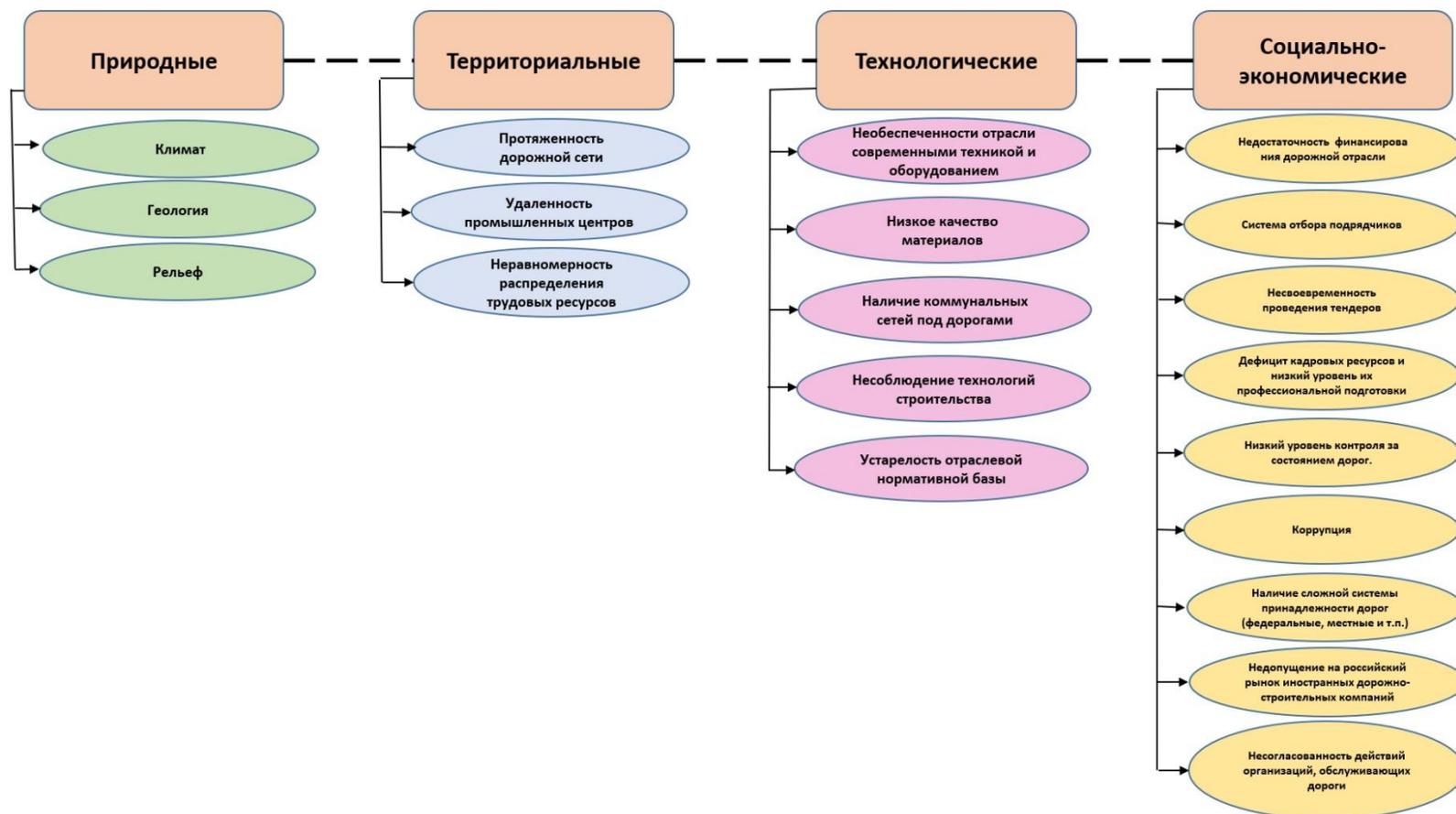
«Итальянский салат» – корректный в целом стиль изложения, близкий к административно-бюрократическому, но разбавленный яркими «вкусовыми добавками» – образными сравнениями, острыми словечками, нестандартными оборотами, одним-двумя лирическими отступлениями, анекдотами, иронией и юмором. Разумеется, у аналитика должно присутствовать чувство меры, чтобы «вкусовые добавки» подчеркивали, а не забивали и не портили вкус «основного блюда».

«Импрессионизм» – документ внешне выглядит как необработанный и слабо упорядоченный «поток сознания». Много случайных, пестрых терминов, надерганных из разных областей знания, неочевидных художественных ассоциаций и аналогий. Мысли не закончены, не отточены, логически не завершены. Системной аргументации нет. В тексте – повторы, разрывы, пояснения, отступления, аллюзии и оксюмороны. Стиль изложения напоминает работу художника-импрессиониста, который широкими жестами бросает краски на холст. Считается, что работы художников-импрессионистов «нельзя нюхать», напротив, надо отступить на такое расстояние, которое позволяет увидеть художественный замысел. Примерно так же и с текстом аналитика-импрессиониста: его нельзя вдумчиво читать по словам, по фразам; напротив, надо быстро прочесть по диагонали и отложить. Спустя некоторое время может прийти ощущение, что «в этом что-то было», что «автору удалось что-то зацепить». Стиль «импрессионизм» мало подходит для серьезных аналитических документов, однако имеются примеры, когда этим стилем написаны крупные авторитетные монографии и даже научные диссертации.

Работы студентов

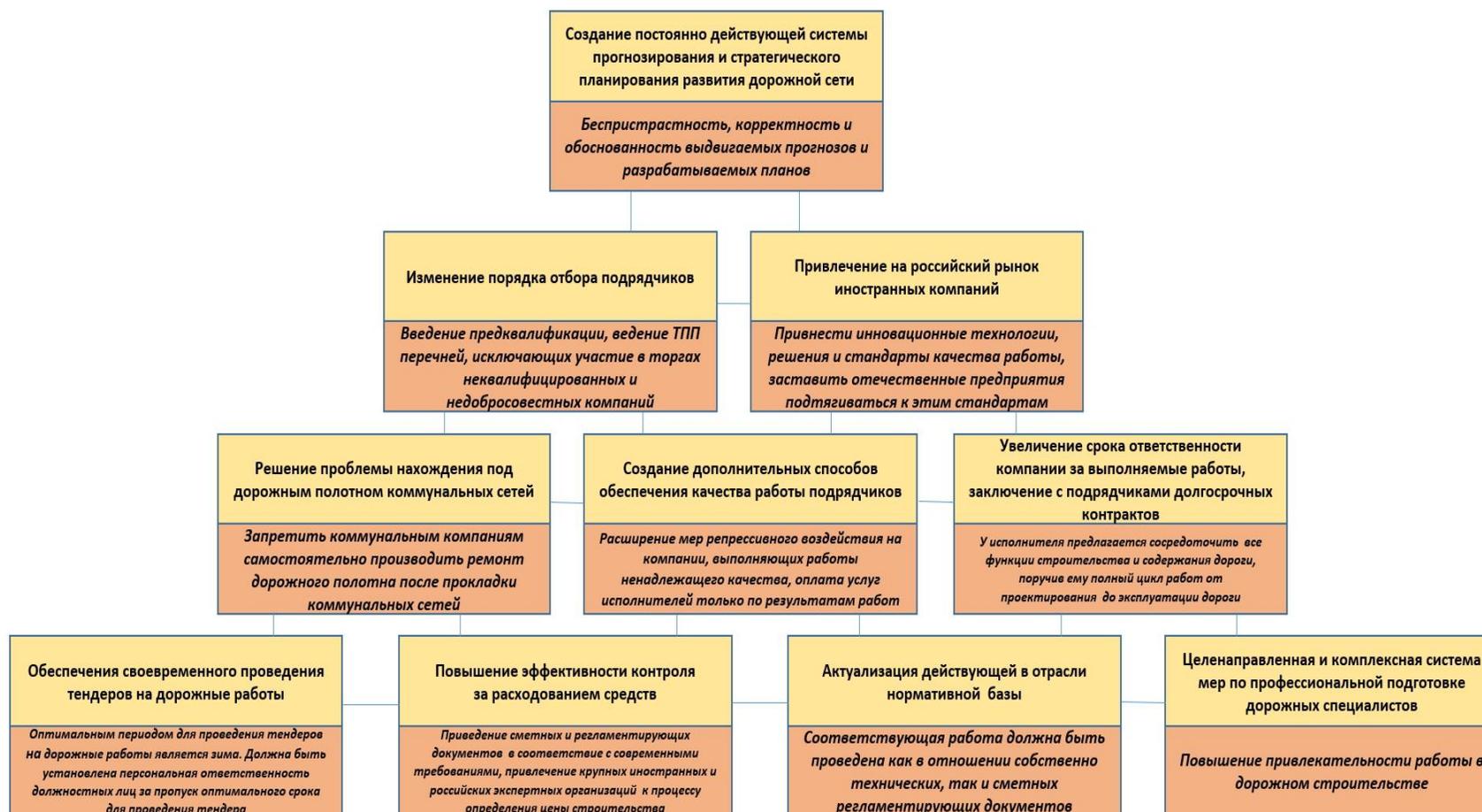
14-04. Анализ причин низкого качества дорожного строительства в Российской Федерации (Часть 1)

Автор: Чехранова Светлана Александровна, студентка магистратуры (2013)



14-05. Комплекс предложений по повышению качества дорожного строительства в Российской Федерации (Часть 2)

Автор: Чехранова Светлана Александровна, студентка магистратуры (2013)



14-06. Закон о цензуре в СМИ: за и против
Автор: Шаповал Олеся Александровна, студентка магистратуры (2013)

Понятийный аппарат

Цензура – средство обеспечения внутренней и внешней безопасности страны, стабильности государства и политического строя при максимальном соблюдении прав и свобод человека и гражданина.

Ординарная цензура – существует в обществе постоянно.

Экстраординарная цензура – вводится в особых условиях (ЧП, военное положение).

Предварительная цензура – получение разрешения на распространение информации.

Последующая цензура – оценка опубликованных (вышедших в эфир) материалов.

Проблема

Часть 5 ст. 29 Конституции РФ провозглашает свободу массовой информации, одновременно устанавливает запрет цензуры. Юридическое запрещение подвергать цензуре массовую информацию является важнейшей — конституционной — гарантией свободы массовой информации.

Ст. 3 «Закона о средствах массовой информации» запрещает цензуру и дает ей определение: «требование от редакции средства массовой информации со стороны должностных лиц, государственных органов, организаций, учреждений или общественных объединений предварительно согласовывать сообщения и материалы (кроме случаев, когда должностное лицо является автором или интервьюируемым), а равно наложение запрета на распространение сообщений и материалов, их отдельных частей, — не допускается. Создание и финансирование организаций, учреждений, органов или должностей, в задачи либо функции которых входит осуществление цензуры массовой информации, — не допускается»

Введение цензуры допускается при введении чрезвычайного или военного положения. Этот аспект мы не рассматриваем, так как проблема именно в «повседневной» цензуре.

Ст. 8 ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности» фактически вводит цензуру, так как устанавливает ограничения на распространении информации через СМИ (противоречие с законом о СМИ).

Но в независимости от всех законов цензура существует, что является неоспоримым фактом. Примеры: Сочи, Белоруссия, армяно-азербайджанский конфликт, «вырезание» реплик, давление со стороны власти, последующая цензура. Список можно продолжить. А закон «о противодействии экстремизму» может быть использован для устранения «неудобных» СМИ. Расплывчатое определение «экстремизма» дает возможность уличить в нем любую статью или репортаж, критикующий власть.

Не так давно Госдума приняла закон о цензуре в Интернете (поправки в ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»), предполагающий закрытие «вредных» сайтов.

Аргументы за и против принятия закона о цензуре

«Против»	«За»
<ol style="list-style-type: none">1. Противоречие введения каких-либо элементов цензуры идее свободы массовой информации, равно как и самой демократии.2. Опасность использования цензуры органами государственной власти с целью подавления свободы выражения мнений.	<ol style="list-style-type: none">1. Мнение общества (80% за введение цензуры на телевидении) и в целом принятие идеи цензуры большинством журналистов.2. Официальное законодательное регулирование последующей цензуры позволило бы исключить завуалированные правовые ограничения свободы массовой информации.

Ключевые аспекты проблемы

- «Подковёрная» цензура или «волшебные звонки сверху».
- Цензура в кабинете главного редактора, самоцензура (без участия властей).
- Как контролировать цензуру, если ее как бы нет?
- Молчаливое согласие зрителей (читателей) и журналистов.
- Негативное понимание цензуры – советское наследие.

Тезис: Необходим закон о цензуре. Цель данного закона: защитить журналиста от злоупотребления властей, защитить людей от злоупотреблений журналистов

Стандартное возражение: в современном демократическом государстве цензура невозможна.

Стандартный ответы на стандартное возражение:

- а). Россия – потестарное государство.
- б). Зачем нам равняться на Запад и какие-то «демократические страны». Что сделало их эталоном?

1. Сама идея закона о цензуре не должна ассоциироваться с закрепощением журналистов и тотальным контролем властей. Напротив, данный закон закрепощает власть. То есть, в результате четкого закрепления круга регулируемых цензурой вопросов, руки связываются не у СМИ, а у власти, так как она не может бесконтрольно вмешиваться в любой вопрос. Именно поэтому закон должен создаваться юристами в сотрудничестве с журналистами, представителями общественности и власти.

2. Часто журналисты (особенно так называемые «оппозиционные» издания) могут «раздуть» событие, исказив его реальные пропорции, пожертвовав фактической точностью ради броского заголовка. При освещении военного конфликта это может повлечь за собой акты насилия или спровоцировать эскалацию конфликта.

Концептуальные подходы к регулированию цензуры в предлагаемом законе:

1. Определение «цензуры» (определение в законе о СМИ не является исчерпывающим).
2. Выделение возможных случаев введения цензуры, как ординарной, так и экстраординарной.
3. Четкое разделение сфер вмешательства и невмешательства власти.
4. Контроль в первую очередь над фактической точностью материалов, а не над опубликованием «удобных» или «неудобных» фактов.
5. Предотвращение злоупотребления и искажения закона.
6. Соответствующие изменения в других законах (закон о СМИ, закон об экстремизме и т. д.).
7. Проведение информирования населения, вытеснение стереотипа цензуры как тотального контроля.

15. Рефлексия результатов аналитической деятельности

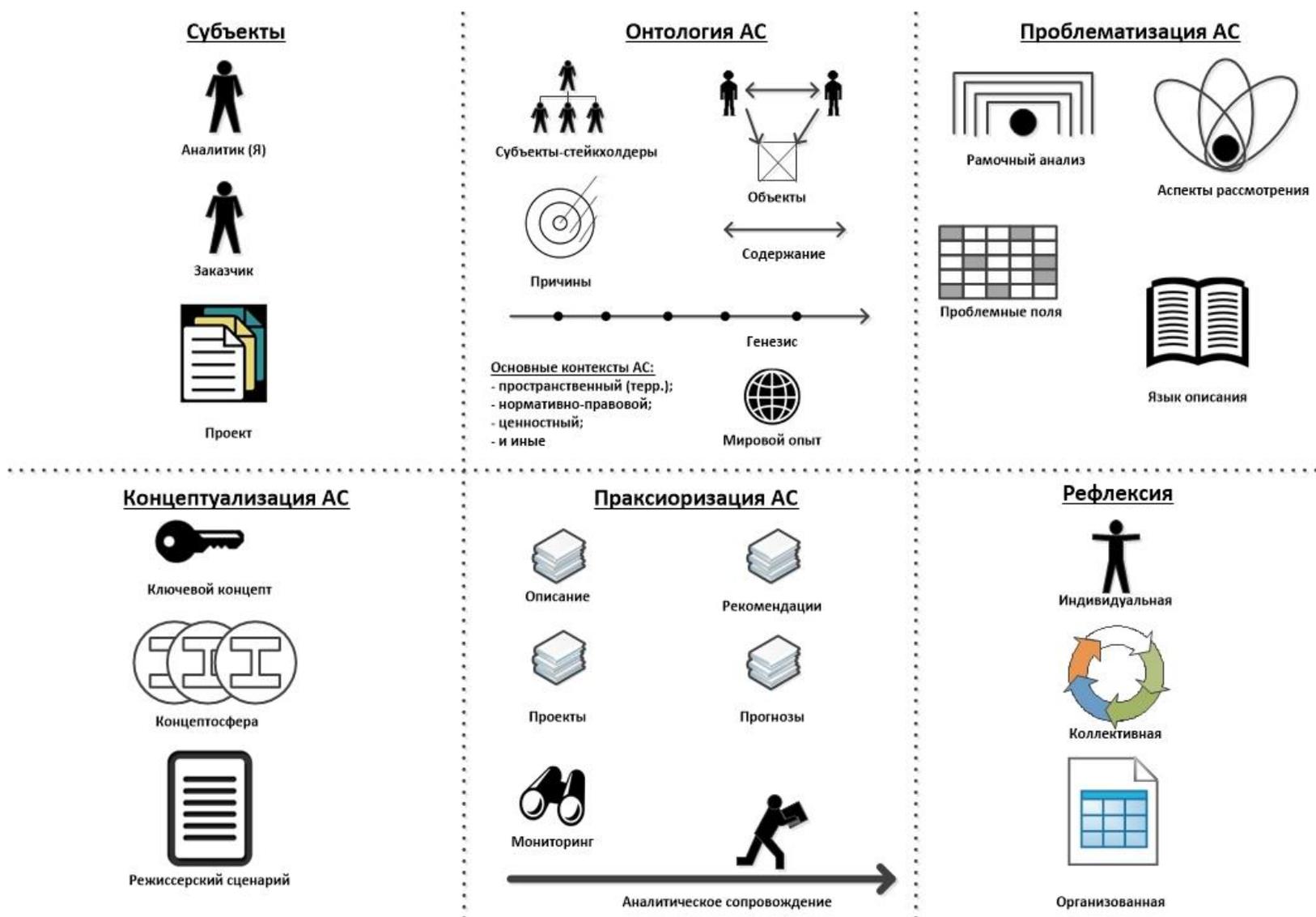
Рефлексия – способность человеческого мышления к критическому самоанализу и самооценке; критическое осмысление человеком своих способностей, знаний, умений, своих поступков и их результатов, причин успехов и неудач, представлений об окружающем мире и людях; научная рефлексия направлена на критическую оценку имеющихся знаний, средств и методов их получения, научных выводов, концепций, теорий, законов.

15-01. Содержание и цели рефлексии

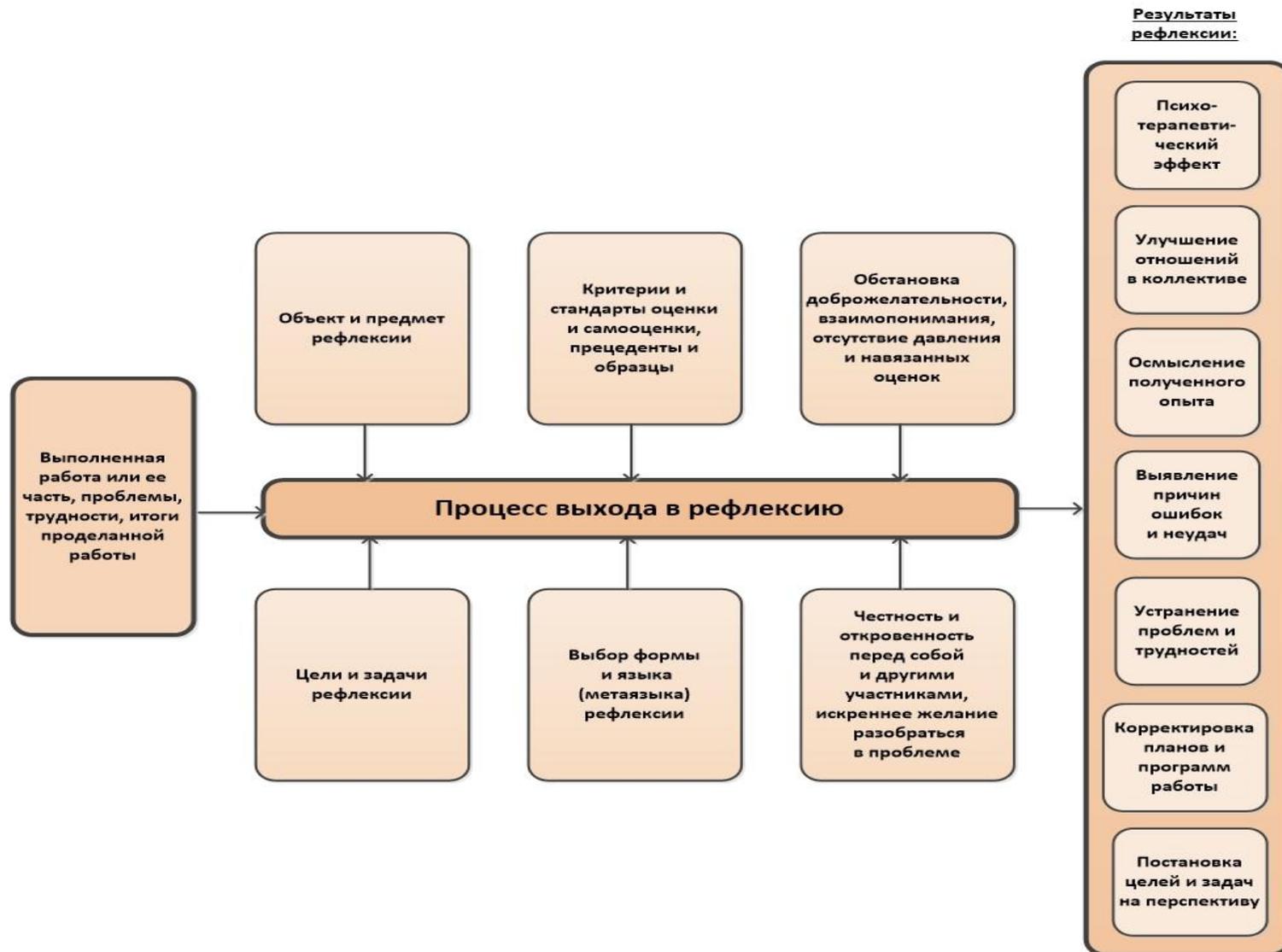
1. Оценка результатов аналитической деятельности, в том числе – степени достижения поставленных целей.
2. Оценка роли объективных и субъективных факторов в достижении или недостижении поставленных целей.
3. Определение роли каждого участника в достижении или недостижении поставленных целей.
3. Выявление допущенных ошибок и их причин. Формулировка предложений и конкретных мер по предотвращению подобных ошибок в будущем.
4. Определение наиболее эффективных решений и действий, которые оказали наибольшее влияние на конечный результат;
5. Оценка качества использованной методологии, необходимость ее развития и совершенствования;

В зависимости от целей и содержания проведенного аналитического исследования, предметом рефлексии может быть также ряд других аспектов аналитической деятельности.

15-02. Место рефлексии в аналитическом процессе



15-03. Логика выхода в рефлексивную позицию



15-04. Карта коллективной итоговой рефлексии

1. Базовые общие вопросы:

Было ли необходимым участие в данной АС?

Было ли полезным участие в данной АС?

Что получилось и благодаря чему?

Что не получилось и в силу каких причин?

Что из опыта работы над данной АС можно считать наиболее ценным?

Как я оцениваю качество выполненной работы? Соответствует ли оно (самым высоким, международным, отечественным, общепринятым, достаточным, приемлемым и т. д.) требованиям?

Каковы наиболее значимые ожидаемые последствия выполненной работы (для меня, для других членов коллектива, для организации в целом, для заказчика, для аналитики, для аналитического сообщества, для региона, для общества и государства, для мира во всем мире и т. д.).

Привело ли наше вмешательство, в итоге, к позитивному результату?

Удалось ли, в конечном итоге, снять или ослабить остроту АС?

2. Рефлексия над заказчиком:

Откуда проистекал заказ?

Были ли цели и задачи сформулированы правильно или их пришлось уточнять? Когда, кто и как это сделал? Как это повлияло на ход работ?

Был ли заказчик откровенен или скрывал свои подлинные цели?

Доволен ли заказчик сотрудничеством с нами? (Да, нет, почему?).

Необходима ли коррекция отношений с заказчиком на будущее (воспитание заказчика)? Когда и как начать эту работу?

Следует ли вообще поддерживать отношения с данным заказчиком?

3. Рефлексия над собой:

Был ли я как аналитик адекватен данной ситуации?

Можно ли считать данную ситуацию личной удачей/неудачей?

Какие выводы личного плана следует сделать на будущее?

Укрепили ли или ослабила данная ситуация мою репутацию? (Да, нет, почему)?

Какие мои сильные стороны проявили себя в данной ситуации?

Какие мои слабые стороны проявились в данной ситуации? Что с ними делать? Можно ли их преодолеть в будущем?

4. Рефлексия над другими участниками:

Как проявили себя другие участники аналитического проекта? Руководитель? Сборщики информации? Аналитики? Визуализаторы? Технический персонал?

Кто был в своей деятельности наиболее успешен и за счет чего?

Кто был в своей деятельности наименее успешен и по каким причинам?

Как мы проявили себя в качестве коллектива? Насколько развитыми были кооперация, поддержка и взаимопомощь? Можем ли мы считать себя «сыгранной командой»?

5. Рефлексия над организацией работ:

Была ли организация оптимальной?

Что в наибольшей степени помогало?

Что в наибольшей степени мешало?

Можно ли улучшить организацию работ и за счет чего?

Была ли эффективной организация предварительной работы? Можно ли сделать ее более эффективной? (Далее мысленно пройтись по всем этапам аналитического цикла).

Была ли создана адекватная аналитическая надстройка над данной ситуацией?

Как проявили себя... (Далее мысленно пройтись по всем элементам аналитической надстройки).

Правильно ли было организовано заключение договора на аналитическое исследование?

Какие новые элементы следует включить в договор и в организацию договорно-правового процесса?

Какие обязанности заказчика следовало отразить в договоре?

Какие необходимые страховочные положения были нами забыты?

6. Рефлексия над средствами мышления и деятельности:

Какие средства мышления и деятельности были использованы? Насколько эффективными они оказались?

Позволили ли они получить ясную и объективную картину?

Была ли эффективной схематизация (Да, нет, почему?). Какой тип схематизации был использован? Появились ли в ходе работы новые элементы языка схематизации?

Было ли эффективным моделирование? (Да, нет, почему). Какой тип моделей был использован? Какие элементы технологии моделирования надо улучшить на будущее?

Появились ли в ходе работы новые приемы мышления и деятельности, которые следует закрепить и использовать в дальнейшем?

В чем проявилась адекватность/неадекватность используемых средств?

7. Рефлексия над построением онтологии:

Удалось ли построить ясную и понятную картину АС?

Была ли она адекватной с точки зрения итогов работы?

Помогла ли она достижению результатов?

Какие графические средства были для этого использованы?

Были ли они адекватны поставленной задаче?

Был ли адекватным анализ причин АС?

Если нет, то что именно помешало глубоко проанализировать причины АС?

Был ли адекватным анализ генезиса АС?

Если нет, то что именно помешало проанализировать генезис АС?

Было ли правильно определено содержание АС?

Имели ли место в ходе работы над ситуацией конфликты норм? С какими нормами мы конфликтовали? Почему? Кто виноваты в этом конфликте? Был ли этот конфликт необходимым? Можно ли его избежать на будущее?

Имели ли место в ходе работы над ситуацией конфликты ценностей? С какими ценностями мы конфликтовали? Почему? Кто виноват в этом конфликте? Был ли этот конфликт необходимым? Можно ли его избежать на будущее?

8. Рефлексия над проблематизацией:

Была ли удачной (адекватной) проблематизация данной АС?

Удалось ли вообще проблематизировать данную АС?

Какие средства проблематизации были использованы?

Какие средства оказались наиболее эффективными?

Удалось ли выявить/построить поле проблем?

Удалось ли выявить вышестоящие, нижестоящие и однопорядковые ситуации?

Удалось ли выявить (очертить) наиболее значимые проблемные узлы?

Какие области предметного знания были в данном случае привлечены? Кто был их носителем (кто с ними работал, кто их представлял)?

Каких знаний нам не хватило? Насколько критическое значение имел дефицит знаний? Можно ли было его восполнить и из каких источников? Насколько значима эта проблема на будущее?

9. Рефлексия над концептуализацией:

Удалось ли нам найти ключевую концептуальную идею?

Была ли ключевая концептуальная идея эффективной?

Откуда и каким способом она возникла?

Кто выступил генератором идей?

Удалось ли разработать ключевую концептуальную идею, реализовать до конца весь ее потенциал?

К какой области принадлежит ключевая концептуальная идея?

Может быть, стоило поискать еще в смежных областях? Не получилось ли так, что мы схватились за первую попавшуюся?

Удалось ли нам построить правильную (нормальную, приемлемую, стройную, удачную и т.д.) концептосферу?

Что в концептосфере получилось, что не получилось? (Мысленно пройтись по всем элементам концептосферы: общему дизайну, избыточности/недостаточности элементов, проработанности связей, качеству иллюстраций и т.д.).

Был ли составлен «режиссерский сценарий» аналитической разработки и оказался ли он, в конечном счете, удачным?

10. Рефлексия над методологией в целом:

Удалось ли сформировать четкую и ясную методологию разрешения аналитической ситуации?

На каком языке была сформулирована методология и можно ли считать, что этот язык адекватен АС?

Какой материал был использован (или оказался наиболее полезен) при формировании методологии?

Какие схематизации и визуализации были использованы при формировании методологии?

Прошла ли предлагаемая методология внешнюю оценку или экспертизу?

Какова оценка данной методологии со стороны заказчика?

Проводилась оценка (доработка, переоценка) методологии в ходе практической реализации предложений и что она показала?

Может ли данная методология рассматриваться как стандарт для разрешения АС подобного типа?

11. Рефлексия над технологиями:

Удалось ли разработать эффективный комплекс технологий, позволяющих реализовать предложенную методологию?

Чей вклад в разработку технологического комплекса был наиболее полезен?

Какие конкурирующие технологии предлагались участниками и на каком основании был сделан выбор?

Какие ценные предложения технологического характера оказались «за кадром»?

Что показали первые шаги реализации разработанного пакета технологий?

Какие новые свойства и проблемы АС обнаружались на стадии реализации разработанных технологий?

12. Рефлексия над прогнозом:

Какие формы прогнозирования были использованы?

Удовлетворены ли аналитики и заказчик прогнозной частью исследования?

Какие средства и технологии прогнозирования были использованы?

Были ли они адекватны поставленной задаче?
Оказался ли прогноз на текущий момент точным/ошибочным?
Что повлияло на точность прогноза?
Каким образом можно улучшить осуществление прогностической функции AI?

13. Рефлексия над финансовыми результатами:

Удовлетворены ли аналитики финансовыми результатами работы?
Адекватны ли финансовые результаты затраченным усилиям?
Надо ли работать над улучшением финансовых результатов?
Насколько приоритетна эта цель? Как взаимодействовала она с иными целями аналитического исследования? Не ухудшила ли она иные результаты работы?
Необходим ли PR проделанной работы? Если да, то как его правильно организовать?

14. Рефлексия над рефлексией:

Была ли своевременно организована рефлексия?
Была ли правильно она организована?
Была ли рефлексия достаточно глубокой и содержательной либо формальной и бессодержательной?
Что именно помешало организовать глубокую и содержательную рефлексия?
Как повлияла (или должна повлиять) рефлексия на продолжение нашей аналитической деятельности?
Когда и как организовать ее в следующий раз?

15-05. Формы коллективной рефлексии в правовой аналитике



Пояснение. В практике правовой аналитики используются следующие формы «плановой», организованной рефлексии.

Рефлексивная остановка. Суть данной формы заключается в том, что на определенном этапе аналитического процесса как бы внезапно, без подготовки (а на самом деле, в момент, когда это назрело), руководителем объявляется «рефлексивная пятиминутка». Участника 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. Их можно ставить в разной форме – конкретной либо достаточно общей, абстрактной (Например: «Давайте подумаем над...»). Итоги рефлексивных размышлений могут стать предметом коллективной дискуссии, а могут быть просто молчаливо 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 в коллективе и разрядить назревающие межличностные противоречия, выполнить «психотерапевтическую функцию» в уставшем, вымотанном, переутомленном работой коллективе.

Рефлексия по схеме. Многочисленные попытки организовать коллективную рефлексию позволяют прийти к выводу, что рефлексивные способности даны не всем. Типичным является случай, когда участники рефлексивного обсуждения долго не могут понять, что 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 между собой 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 (см. Карту коллективной итоговой рефлексии).

Данная Карта была выработана опыте неоднократных рефлексивных обсуждений и содержит вопросы, на которые так или иначе необходимо ответить участникам рефлексии. Этот список вопросов достаточно обширен для того, чтобы провести коллективную рефлексию за одно заседание, тем более что трудно предугадать, какой блок вопросов окажется наиболее значимым для участников и потребует наибольшего времени для обсуждения. В зависимости от особенностей проекта, текущей ситуации, целей и задач руководства Карта итоговой рефлексии 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 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». Этапы организации данной деловой игры показаны нами ниже на Схеме 15-06. На первом этапе деловой игры 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. Затем в процессе индивидуальной и коллективной работы в течение не менее 12 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 заключительном занятии слушателям объявляется, что поступило заключение заказчика на выполненную лабораторией работу и оно – резко отрицательное. Задание нами 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 эту работу!

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

Рефлексия причин «провала» может быть организована по следующей схеме:

- обсуждение ситуации и микрогруппах (по отделам);

- обсуждение ситуации на совещании руководства лаборатории (с правом совещательного голоса в нем могут принять участие и другие работники);

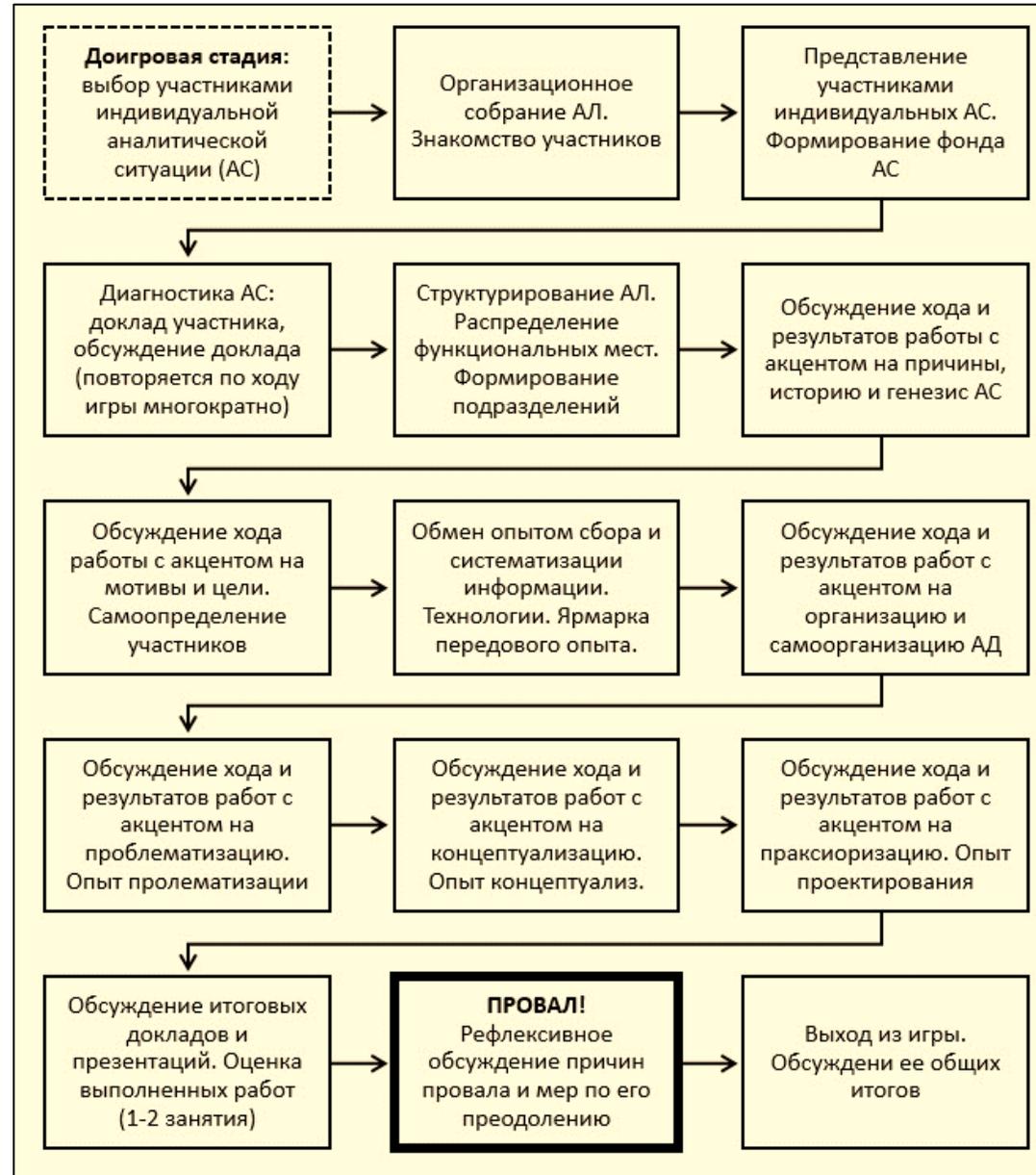
- проведение общего собрания работников Аналитической лаборатории, на котором руководитель лаборатории делает доклад, суммирующий мнение коллектива о причинах возникновения данной ситуации и о мерах по выходу из кризиса.

Практика проведения данной деловой игры показала, что она неизменно проходит на эмоциональном и интеллектуальном подъеме и остается в памяти участников не только как яркий завершающий эпизод изучения предмета, но и как запоминающийся образец полезного социального опыта.



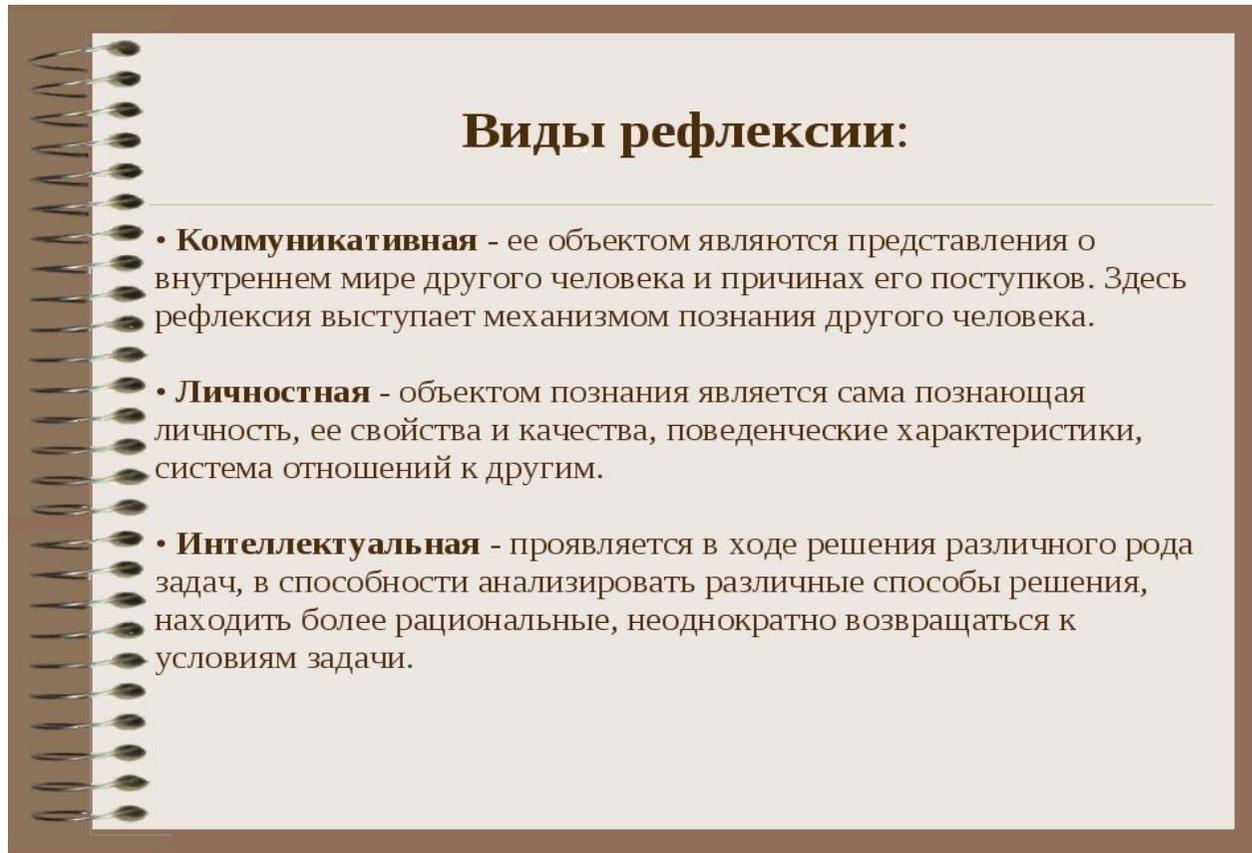
Источник: <http://i-go-go.com.ua/masterskaya-po-sozdaniyu-obyasnyayushhix-video/>

15-06. Схема организации рефлексивной деловой игры



Полезные схемы

15-07. Виды рефлексии по направленности



Источник: <https://infourok.ru/prezentaciya-formi-i-vidi-refleksii-na-urokah-matematiki-473066.html>

Виды рефлексии

- **Ситуативная рефлексия** — выступает в виде «мотивировок» и «самооценок», обеспечивающих непосредственную включённость субъекта в ситуацию, осмысление её элементов, анализ происходящего. Включает в себя способность субъекта соотносить с предметной ситуацией собственные действия, а также координировать и контролировать элементы деятельности в соответствии с меняющимися условиями.
- **Ретроспективная рефлексия** — служит для анализа уже выполненной деятельности и событий, имевших место в прошлом.
- **Проспективная рефлексия** — включает в себя размышления о предстоящей деятельности, представление о ходе деятельности, планирование, выбор наиболее эффективных способов её осуществления, а также прогнозирование возможных её результатов.

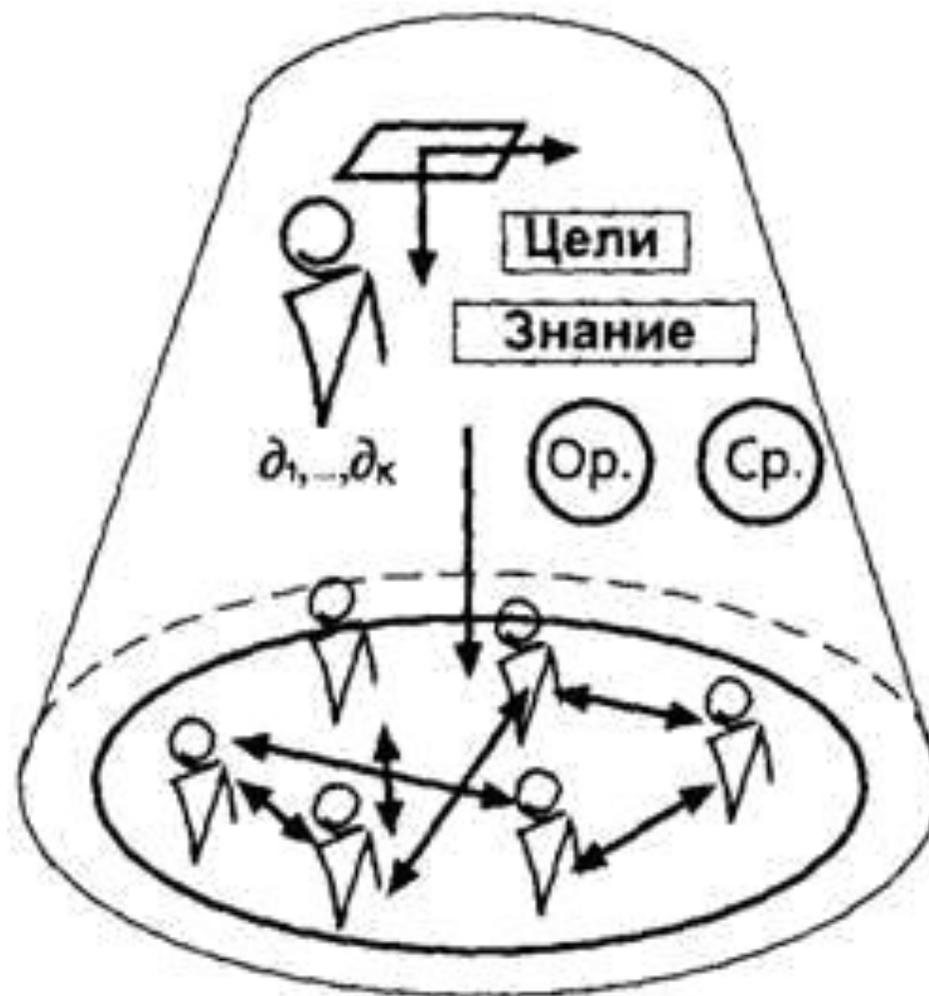
Источник: <https://fs00.infourok.ru/images/doc/219/4100/1/img2.jpg>

**15-09. Схема выхода в рефлексивную позицию
(Разработка школы Г. П. Щедровицкого)**



Источник: <http://belhramvrs.ru/news/tretii-roditelskii-seminar>

**15-10. Содержание рефлексивной позиции
(Разработка школы Г. П. Щедровицкого)**



Источник: <https://libmir.com/book/49413/image>

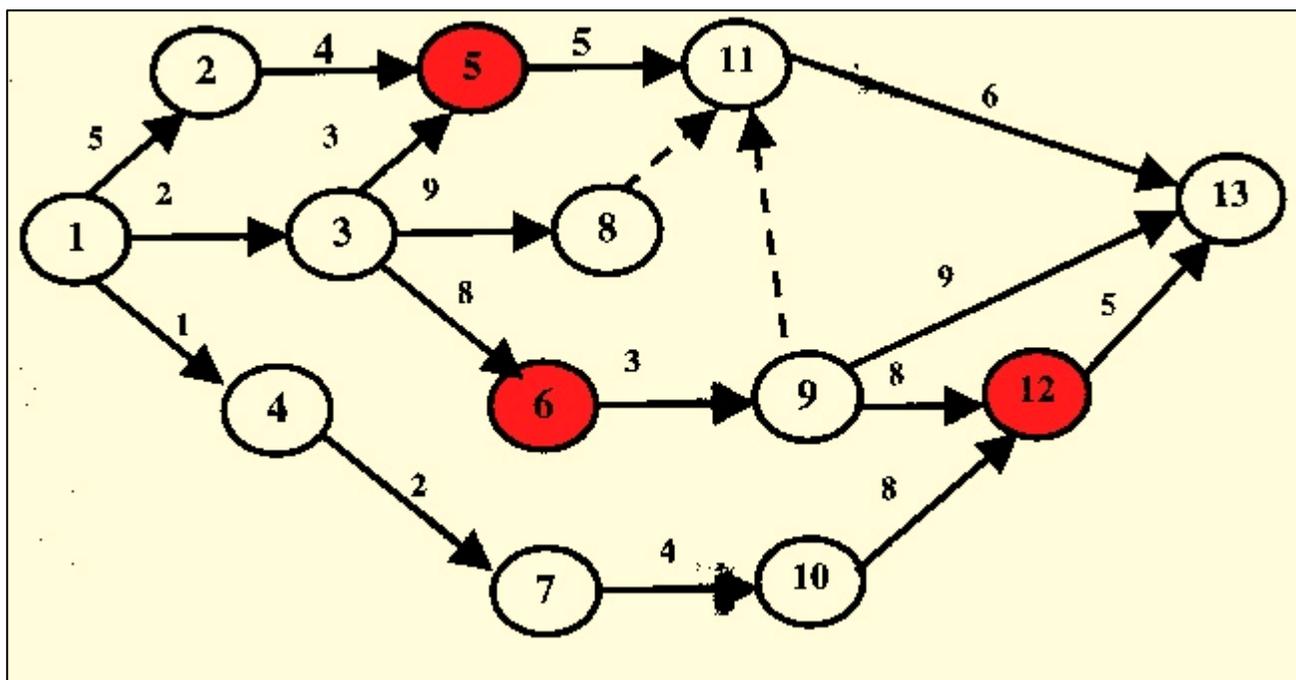
16. Организация и управление аналитической деятельностью

Аналитический цикл – обобщенная модель основных этапов аналитической деятельности.

Аналитическая надстройка – совокупность институтов, инструментов и процедур, обеспечивающих аналитическую деятельность.

Аналитическая функция – осуществление аналитической деятельности на постоянной, профессиональной основе; одно из постоянных, стабильных направлений аналитического обеспечения принятия решений.

16-01. Выявление узлов аналитики в рабочем процессе



Пояснение. Узлы аналитики условно выделены красным цветом

16-02. Функции правового аналитика в организациях

1. Мониторинг правового пространства.
2. Анализ по поручениям государственных органов и негосударственных организаций социально-правовых ситуаций в сфере управления, обороны и безопасности, охраны правопорядка, образования, бизнеса и др. Подготовка по результатам анализа заключений в форме справок, пакетов предложений, аналитических записок, аналитических докладов и др.
3. Анализ законопроектов и других законодательных инициатив, подготовка по ним заключений, замечаний, отзывов и предложений.
4. Анализ правовой статистики, подготовка по результатам анализа обзоров, заключений и справок.
5. Консультирование должностных лиц и руководителей организаций по правовым и смежным вопросам. Работа в составе группы корпоративных юристов.
6. Правовой консалтинг широкого круга лиц, заинтересованных в правовой поддержке и защите (предпринимателей, журналистов, активистов общественных организаций, обычных граждан, столкнувшиеся с нестандартной правовой ситуацией и др.).
7. Участие в подготовке проектов крупных и сложных правоприменительных актов (например, постановлений пленума Верховного Суда РФ, постановлений Конституционного Суда РФ).
8. Разработка правовых позиций участников правоприменительного процесса.
9. Правовое экспертно-аналитическое сопровождение управленческих, производственных, инновационных, научно-технических проектов.
10. Участие в выработке стратегических решений и формировании правовой политики организаций.
11. Разработка правового механизма реализации стратегических решений (в том числе подготовка проектов приказов, инструкций, разъяснений, информационных писем и т. д.).
12. Написание речей, выступлений, докладов, подготовка публикаций на правовые темы.
13. Участие в экспертно-аналитической поддержке (по своей группе вопросов) деятельности ситуационных и аналитических центров.
14. Участие в качестве эксперта-юриста в составе комплексных и межотраслевых рабочих групп по различным вопросам.
15. Организация системы правового информирования и систем сбора правовой информации.
16. Участие в правовом обучении, воспитании, пропаганде правовых знаний, а также в повышении квалификации.
17. Координация действий правовых аналитических служб.
18. Изучение и распространение передового отечественного и зарубежного опыта в сфере права и правовой аналитики (правовой бенчмаркинг).

16-03. Режимы аналитического исследования

Аналитическое исследование может осуществляться в нескольких разных режимах, которые характеризуются следующими параметрами:

1. Характер и масштаб проблемы

Характер проблемы (Типовая или уникальная).

Масштаб проблемы (Количество заинтересованных субъектов: один человек; должностное лицо; предприятие (организация); регион или поселение; все общество),

Степень остроты и срочности решения проблемы (Острая, неотложная, срочная и т.д.)

2. Отношение заказчика

Считает решение проблемы необходимым и срочным, готов на любые затраты.

Отношение позитивное, но с разумными ограничениями затрат.

Отношение умеренное, сдержанное, к существенным затратам заказчик не готов.

Заказчик на самом деле не заинтересован в решении проблемы и будет фактически тормозить ее решение.

3. Сроки выполнения работ

Максимально короткие сроки.

Сжатые сроки.

Обычные сроки.

Растянутые сроки или замедленные темпы выполнения работ.

4. Количество участников, задействованных в АИ

Индивидуальное исследование.

Коллективное исследование.

Коллективное исследование с разделением рабочих функций.

Крупномасштабное исследование.

Крупномасштабное исследование с возможностью дополнительного приглашения широкого круга специалистов.

5. Состояние исходных рабочих материалов

Исходные материалы для анализа готовы и имеются в наличии.

Исходные материалы для анализа предоставляются заказчиком.

Исходные материалы имеются, но требуют дополнительной обработки.

Исходные материалы предполагают обширную и дорогостоящую работу по переработке первичной «сырой» информации.

6. Состояние научной базы

Проблема может быть проанализирована на основе имеющихся предметных (отраслевых) знаний.

Проблема является комплексной, межотраслевой.

Знаний, на основе которых может быть проведен анализ, в готовом виде не существует.

7. Состояние методологии

Методология анализа понятна, известна, разработана, вопрос состоит в том, чтобы применить ее к данной конкретной аналитической ситуации.

Есть несколько прецедентов анализа, но методология в целом не разработана.

Ситуация является уникальной, методологии ее анализа (разработки, решения) не существует. Разработка и обоснование методологии – одна из задач аналитического исследования.

8. Внешние условия и предпосылки

Максимальное благоприятствование: все потребности аналитического исследования удовлетворены или немедленно удовлетворяются по мере их появления. Заказчик и иные лица оказывают максимальное содействие проведению аналитического исследования.

Общее благоприятствование: потребности аналитического исследования в разумных пределах удовлетворены, ограничения есть, но они не имеют критического характера и не препятствуют успешному завершению работы.

Аналитическое исследование реализуется в условиях ограничений (материального, финансового, кадрового, информационного, организационного, политического и иных), которые делают проблематичным его успешное завершение.

Аналитическое исследование осуществляется нелегально, конспиративно, инициативно, вопреки существующим ограничениям.

9. Степень предзаданности результата

Результат аналитического исследования открыт, т. е. заказчик готов принять любой результат работы аналитиков, лишь бы он был объективным, доказательным и убедительным.

Заказчик не готов принять некоторые варианты ответов на поставленные вопросы и заведомо не согласится с ними.

Заказчику нужен определенный результат и никакие другие результаты ему не нужны. Другими словами, аналитическое исследование является прикрытием (способом легализации) заранее известного и предустановленного результата. В последнем случае (если аналитики согласились выступить в этой роли) нет смысла напрягаться над методологией, сбором информации, методами анализа и т. д., поскольку аналитическое исследование носит заведомо фиктивно-демонстративный характер.

Возможны варианты: например, заказчик не возражает, чтобы был получен и реальный результат, но он не в коем случае не должен быть оглашен, представляет собой информацию исключительно для внутреннего пользования (например, информация об уровне знаний студентов в целях аккредитации вуза и та же информация, но для «внутреннего пользования»).

На основе указанных критериев могут быть выделены несколько типовых режимов аналитического исследования, так или иначе используемых на практике:

1. Экстренное и критическое. Анализ срочной, актуальной, неотложной и суперважной проблемы (например, оборонного характера). Исследование организуется в условиях полного материально-технического и информационного обеспечения. Привлекается необходимый круг участников. Работа ведется максимально интенсивно под непосредственным контролем заказчика. Результат анализа, как правило, является закрытой информацией.

2. Важное и срочное. Работа над важной и срочной проблемой, но в обычном рабочем режиме. Базовые материально-технические потребности участников обеспечиваются, насчет внезапно возникающих и новых потребностей возникают вопросы. Работа ведется в обычном рабочем режиме, без перенапряжения сил. Ход работы обычно контролируется заказчиком, который ждет ее результата.

3. Рабочее, типовое. Рабочее аналитическое исследование по заданию заказчика. Самый широкий спектр возможных форм и методов. Форма организации исследования и представления итогового результата зависит от проблемы и пожеланий заказчика.

4. Сопутствующее. Аналитическое исследование состыковано с разработкой законопроекта (или иного важного документа) и ведется как часть более крупной задачи, которая диктует объем, сроки, форму представления аналитики и т. д.

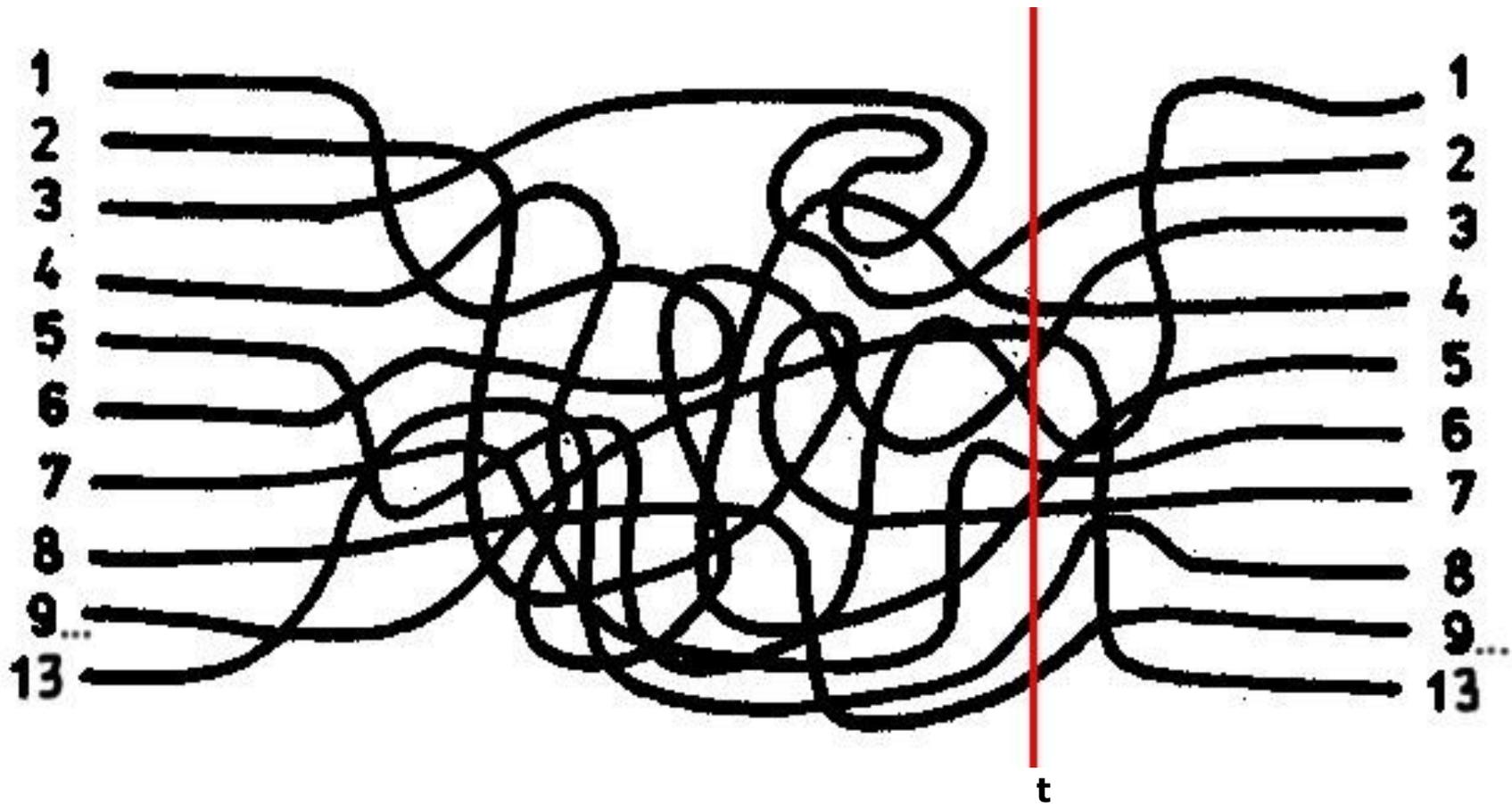
5. Вспомогательное. Аналитическое исследование выполняется в рамках решения иных задач: обучения специалистов, тренировки команды, сплочения коллектива и т. д., то есть выступает как социотехнический (игровой) прием. Все внимание в данном случае обращено на процедурно-процессуальные моменты, реальный результат, полученный в аналитическом исследовании, мало кого в конечном счете интересует.

6. Перспективное, поисковое. Аналитическое исследование заказано на перспективу, на всякий случай, а также в целях «освоения» свободных средств. Заказчику важно, чтобы работа имела презентационный вид, но особых надежд на нее никто не возлагает и особенных результатов не ждет. Тем не менее заказчик будет обрадован реальному позитивному для него результату, и неприятно удивлен, если исследование принесет негативный для него результат.

7. Фиктивно-демонстративное. Аналитическое исследование носит фиктивно-демонстративный характер, то есть является манипулятивной технологией, направленной на какие-то иные цели (легализацию документов, фактов, повышение статуса заказчика и т. д.). Результат таких исследований обычно заранее predetermined. Важно «изобразить беременность», т. е. разыграть проведение аналитического исследования и получение якобы «объективного результата», подтвержденного группой «признанных специалистов».

Разумеется, режим аналитического исследования не является чем-то застывшим и навсегда определенным. Он может меняться по ходу его развития, эволюционируя как в сторону повышения качества, так и в сторону его деградации, утраты интеллектуальной деятельностью важных свойств и качеств.

16-04. Последовательность этапов аналитического цикла (условно)



Пояснение. Данная схема отражает тот факт, что этапы аналитического цикла могут взаимодействовать нелинейно, включаться в аналитический процесс в различной последовательности, в том числе – одновременно. Красной линией условно показано место аналитического процесса, в котором вы находитесь в момент времени «t».

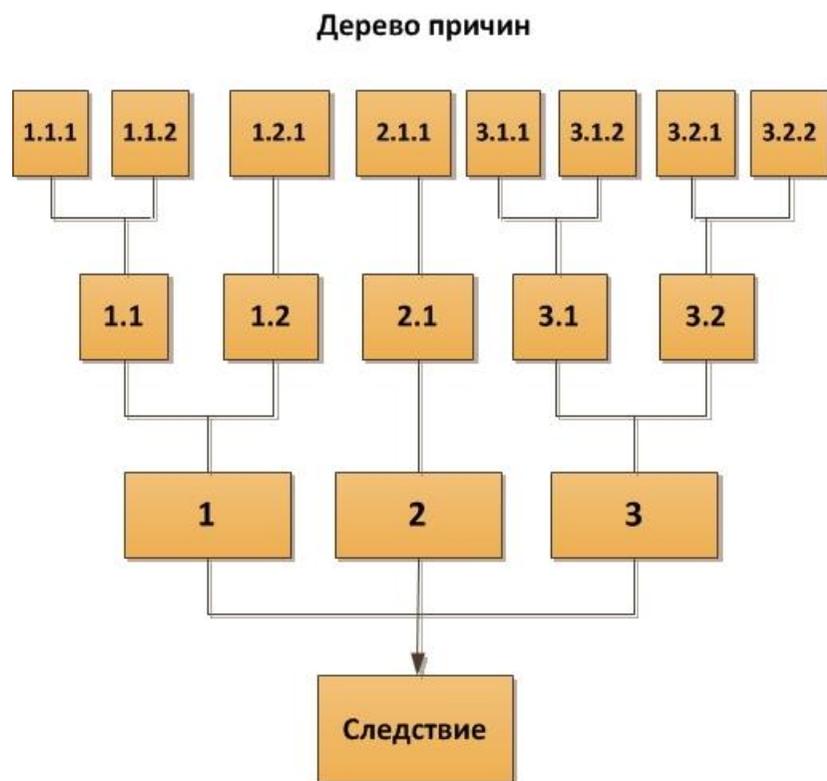
16-05. Минимальная аналитическая надстройка



16-06. Развитая аналитическая надстройка

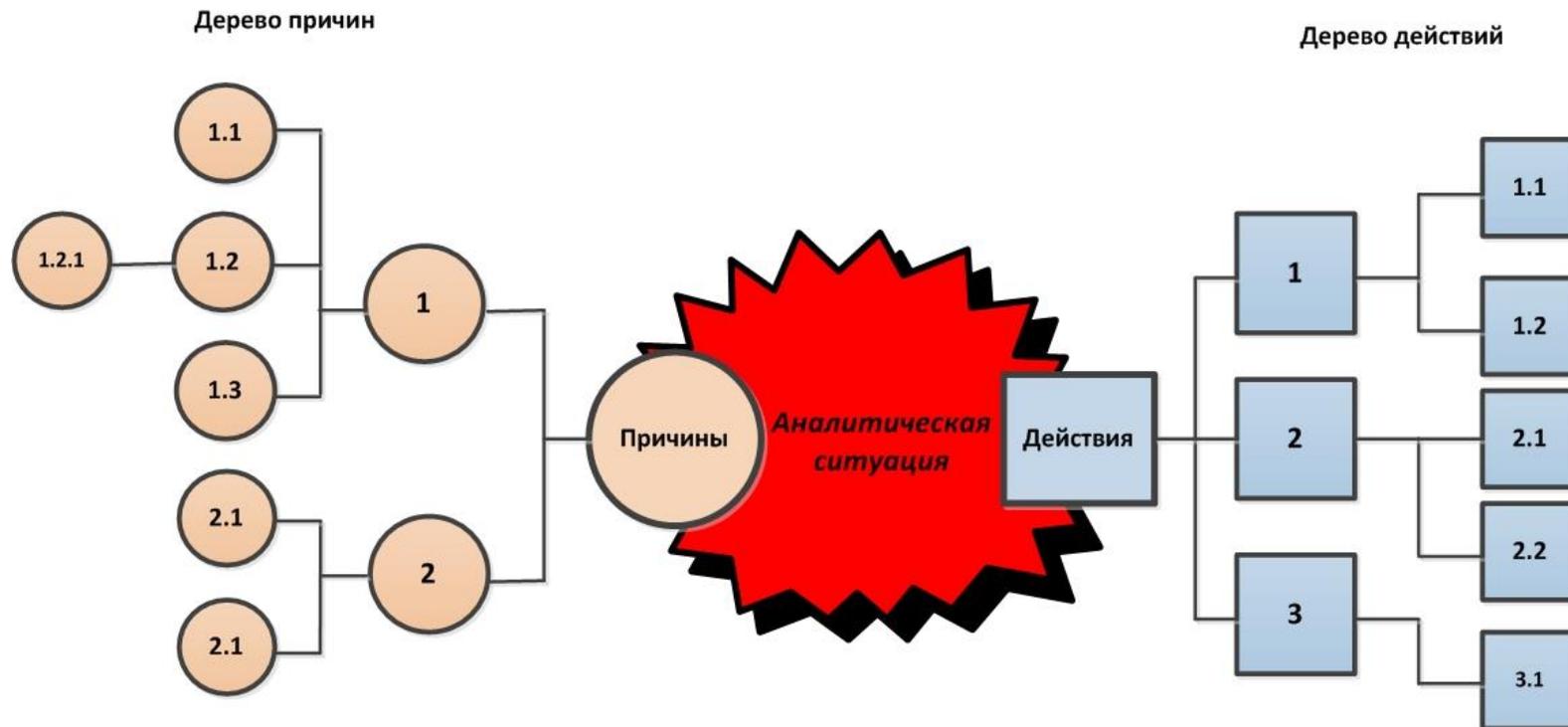


**16-07. Схема перехода от анализа причин к планам деятельности: вариант 1
(Совмещение на одной схеме дерева причин и плана действий)**



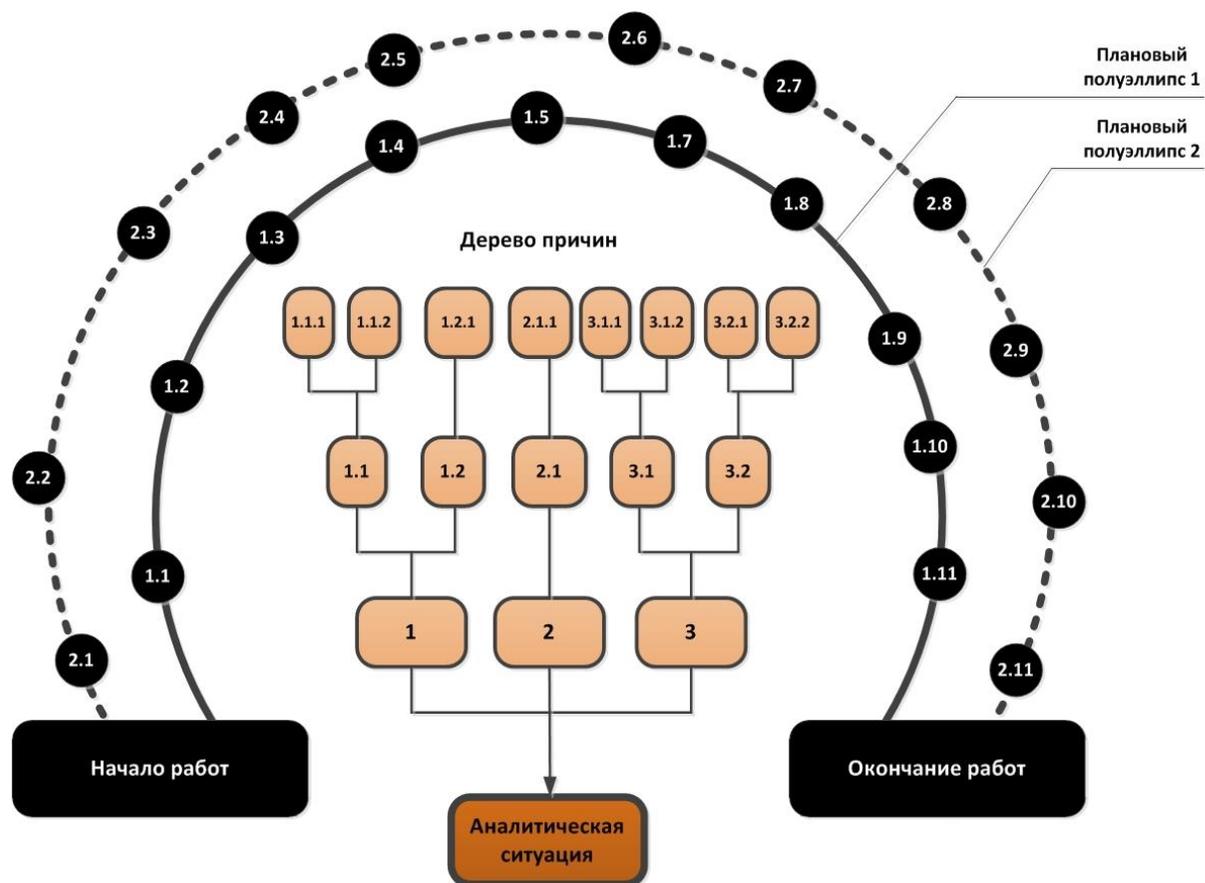
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ			
По разделу (ветке причин) 1			
По разделу (ветке причин) 2			
По разделу (ветке причин) 3			

**16-08. Схема перехода от анализа причин к планам деятельности: вариант 2
(Построение графа-мультидерева)**



Примечание. Данная схематизация в компьютерном исполнении может быть использована в работе ситуационного центра для наблюдения за динамически развивающейся ситуаций и оперативной выработки мер реагирования.

**16-09. Схема перехода от анализа причин к плану деятельности: вариант 3
(Построение планового полуэллипса)**



Примечание. В компьютерном исполнении данная схематизация может быть использована как технология работы ситуационного центра.

17. Аналитические стандарты

17-01. Стандарт пакета предложений

Особенность пакета предложений как результата аналитической работы — сокращенная вводная часть, в которой анализируется постановка проблемы, условия ее разрешения, факторы, определяющие результат (иногда в этом нет необходимости). Основное содержание пакета предложений — позитивные предложения по обозначенной в задании проблеме, теме и их обоснование.

1. Титульный лист.
2. Ситуация получения задания (кем, когда, в связи с чем было дано задание и как формулировались поставленные вопросы).
3. Исполнитель или исполнители.
4. Проблемная ситуация (краткая характеристика проблемы, подлежащей решению).
5. Предложения по разрешению ситуации. Каждое предложение обосновывается отдельно примерно по следующей схеме:
 - содержание предложения;
 - условия реализации и рамки применимости;
 - необходимые ресурсы;
 - правовые и иные ограничения;
 - достоинства и недостатки предлагаемого решения;
 - прогноз последствий.
6. Заключение (общие выводы и предложения).
7. Приложения (источники, литература, таблицы и т. д.).

17-02. Стандарт аналитической записки

Аналитическая записка — один из наиболее популярных жанров аналитической работы. Отличительная особенность аналитической записки — относительно небольшой объем (15-25 стр.). Как правило, аналитическая записка посвящена одному вопросу или теме. По содержанию может включать как подробный анализ проблемной ситуации, так и обоснование предложений по решению проблемы.

1. Титульный лист.
2. Введение:
ситуация получения задания или возникновения аналитической инициативы (кем, когда, в связи с чем было дано задание и как формулировались поставленные вопросы);
исполнители и соисполнители.
3. Проблемная ситуация (характеристика проблемы, подлежащей решению). Может излагаться по следующей схеме:
история вопроса (причины возникновения проблемы);
ситуация на текущий момент (с акцентом на открытые и нерешенные вопросы).
4. Меры, ранее принятые для решения проблемы, и оценка результатов.
5. Предложения по воздействию на проблемную ситуацию:
мнения и предложения участников ситуации;
зарубежный опыт;
авторская концепция.
6. Заключение (итоговые выводы и рекомендации).
7. Приложения (источники, литература, официальные документы, статистические и социологические материалы и т. д.).

17-03. Стандарт аналитического доклада

Аналитический доклад, как правило, представляет собой итог фундаментальной аналитической работы (примерный объем – 60-80 стр.). Написание доклада предполагает обзор проблемной области или глубокое, всестороннее рассмотрение поставленных вопросов. Обычно аналитический доклад является результатом работы коллектива специалистов.

1. Титульный лист.
2. Ситуация получения задания или возникновения аналитической инициативы (кем, когда, в связи с чем было дано задание и как формулировались поставленные вопросы).
3. Исполнители и соисполнители, их конкретный вклад.
4. Методология работы над докладом (обоснование методологии работы, выбора источников, корректности полученных выводов).
5. Структура доклада и логика изложения (обоснование структуры доклада и содержания разделов).
6. Содержание доклада по разделам в соответствии с обоснованным планом.

7. Выводы и предложения (могут быть даны по разделам и по работе в целом).
8. Заключение (итоговые выводы и рекомендации).
9. Предложения об использовании материалов доклада и направлениях дальнейшего исследования темы.
10. Приложения (источники, литература, официальные документы, статистика и социология, фрагменты первоисточников, иные материалы, использованные при написании доклада).

17-04. Стандарт анализа нормы права

Норма права — первичная единица правового регулирования. Аналитическое изучение нормы права может потребоваться для ее правильного понимания и применения, выстраивания правильной правовой политики, а также в случаях разработки предложений по совершенствованию действующего законодательства.

1. Предмет правового регулирования (проблема, круг ситуаций) данной нормы права, его отграничение от сходных и смежных предметов (например, неосторожного причинения вреда от несчастного случая).
2. Исторические условия и предпосылки возникновения данной нормы права.
3. Историческое развитие данной нормы права в российском и зарубежном законодательстве.
4. Сравнительно-правовой анализ: регулирование аналогичной проблемы в зарубежном законодательстве. Плюсы и минусы российских и зарубежных вариантов нормы в сравнении.
5. Аналоги и прототипы данной нормы в международном праве.
6. Оценка данной нормы на доктринальном уровне (позиции российских и зарубежных ученых).
7. Исторические условия принятия актуальной (действующей) редакции нормы права:
 - 7.1. Социальный «заказчик» данной нормы.
 - 7.2. Официальный субъект внесенной законодательной инициативы.
 - 7.3. Парламентская дискуссия вокруг нормы права. Позиции парламентских фракций. Позиции субъектов Российской Федерации. Официальные акты и заявления.
 - 7.4. Общественная дискуссия вокруг нормы права. Позиции политических партий и объединений. Содержание публикаций в СМИ.
 - 7.5. Позиции научного и экспертного сообщества. Содержание актов экспертизы.
 - 7.6. Внесенные поправки к законопроекту, их судьба.
 - 7.7. Парламентские и общественные слушания, их содержание и результаты.
 - 7.8. Лоббистская борьба вокруг нормы права и поправок к ней (кто и что именно лоббировал и с каким результатом).

7.9. Итоговая редакция нормы, принятая парламентом. Дискуссия при голосовании. Позиции участников голосования. Результаты голосования.

7.10. Изменения, внесенные в ходе согласительных процедур (если они были).

8. Содержание принятой нормы права.

8.1. Гипотеза юридической нормы. Особенности гипотезы как юридической модели (абстрактная, казуальная, смешанная; прямое, ссылочное, бланкетное изложение и т. д.). Особенности гипотезы как лексической модели (используемая терминология, необходимость ее разъяснения и толкования). Юридические факты, фактический состав. Доказательства, с помощью которых могут быть установлены или опровергнуты юридические факты. Типичные случаи фальсификации и/или дефектности юридических фактов.

8.2. Диспозиция нормы. Особенности диспозиции как юридической и лексической моделей. Элементы императивности и/или диспозитивности в данной норме.

8.3. Санкция нормы права. Особенности санкции как юридической и лексической модели. Место санкции нормы в системе санкций российского законодательства. Меры ответственности. Обеспечительные меры.

9. Механизм реализации нормы права.

9.1. Юридический механизм реализации нормы:

- необходимые конкретизирующие подзаконные акты;
- сопровождающие норму организационные правоотношения;
- процедурно-процессуальная форма реализации;
- необходимость и формы правоприменения.

9.2. Информационный механизм (опубликование нормы права, подготовка разъяснений и комментариев, информационная поддержка в СМИ).

9.3. Административный механизм (степень готовности к реализации нормы административной системы).

9.4. Кадровый механизм (подготовка и переподготовка кадров).

9.5. Финансовый механизм (выделение финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения реализации данной нормы права).

9.6. Материально-технический механизм (наличие компьютерных программ, средств фиксации и передачи данных, банков данных, регистрационных форм и т. д.).

9.7. Статистическое, научное и информационно-аналитическое сопровождение (сбор статистики, научное наблюдение, анализ практики реализации).

10. Практика реализации и социально-правовая эффективность данной нормы.

10.1. Научная оценка, исследования и экспертизы.

10.2. Судебная практика.

10.3. Административная практика.

10.4. Отклики общественности (журналисты, СМИ).

11. Предложения по изменению нормы права, их анализ.

11.1. Предложения и поправки субъектов права законодательной инициативы, внесенные в установленном порядке.

- 11.2. Предложения от юридической науки и экспертного сообщества.
- 11.3. Предложения от юридической практики.
- 11.4. Предложения и инициативы общественности, политических партий и объединений.
12. Лоббистская борьба вокруг изменения и дополнения юридической нормы.
13. Прогноз развития данной юридической нормы с учетом ведущих социальных, экономических, политических факторов, включая состояние общественного мнения, а также развитие отечественного и зарубежного законодательства.
14. Заключение (выводы и рекомендации).

Предлагаемая схема анализа нормы права носит развернутый характер, охватывает достаточно широкий круг вопросов. Разумеется, что во многих случаях анализ нормы права носит более узкий целевой характер и не требует рассмотрения всех обозначенных аспектов. Одни стороны анализа могут быть свернуты или вовсе исключены из рассмотрения, другие — даны более детализировано.

17-05. Стандарт анализа нормативного правового акта

Нормативный правовой акт — основная единица правового регулирования. В большинстве случаев он представляет собой комплекс взаимосвязанных юридических норм, посвященных определенной проблеме или теме. Аналитическое изучение нормативного правового акта может потребоваться для его понимания и применения, выстраивания правовой политики, а также в случаях разработки предложений по совершенствованию действующего законодательства. Изучение нормативного правового акта может дополняться тщательной аналитической проработкой его содержания на уровне конкретных норм.

1. Предмет правового регулирования (проблема, круг ситуаций) данного нормативного правового акта, его отграничение от сходных и смежных предметов правового регулирования.
2. Место нормативного правового акта в системе законодательства:
 - 2.1. Отраслевая принадлежность нормативного правового акта.
 - 2.2. Место в классификаторе отраслей российского законодательства.
 - 2.3. Место в иерархии нормативных правовых актов.
 - 2.4. Место в федеративной структуре российского законодательства.
2. Исторические условия и предпосылки возникновения данного нормативного правового акта.
3. Прецеденты и прототипы. Нормативные правовые акты и прецеденты, которые предшествовали возникновению данного нормативного правового акта и повлияли на его возникновение.

4. Историческое развитие данного нормативного правового акта в российском законодательстве.
5. Сравнительно-правовой анализ: регулирование аналогичной проблемы в зарубежном законодательстве. Плюсы и минусы российских и зарубежных вариантов нормативных правовых актов в сравнении.
6. Аналоги и прототипы в международном праве.
7. Оценка данного нормативного правового акта права на доктринальном уровне (позиции российских и зарубежных ученых).
8. Исторические условия принятия актуальной (действующей) редакции нормативного правового акта:
 - 8.1. Социальный «заказчик» нормативного правового акта.
 - 8.2. Официальный субъект права законодательной инициативы, внесший законопроект.
 - 8.3. Парламентская дискуссия вокруг проекта нормативного правового акта. Позиции парламентских фракций. Позиции субъектов Российской Федерации. Официальные документы и заявления.
 - 8.4. Общественная дискуссия вокруг нормативного правового акта. Позиции политических партий и объединений. Публикации в СМИ.
 - 8.5. Позиции научного и экспертного сообщества. Содержание актов экспертизы.
 - 8.6. Внесенные поправки, их судьба.
 - 8.7. Парламентские и общественные слушания по законопроекту, их результаты.
 - 8.8. Лоббистская борьба вокруг нормативного правового акта и поправок к нему (кто и что именно лоббировал и с каким результатом).
 - 8.9. Итоговая редакция нормативного правового акта, принятая парламентом. Дискуссия при голосовании. Позиции участников голосования. Результаты голосования.
 - 8.10. Изменения, внесенные в ходе согласительных процедур (если они были).
9. Содержание принятого нормативного правового акта.
 - 9.1. Преамбула, ее содержание и назначение.
 - 9.2. Вводная часть (терминология, разграничение предметов правового регулирования, компетенционные нормы).
 - 9.3. Регулятивные нормы (правила поведения, их взаимосвязь).
 - 9.4. Правовые процедуры.
 - 9.5. Организационные и вспомогательные положения.
 - 9.6. Ответственность и санкции.
 - 9.7. Порядок вступления в силу и другие переходные положения.
10. Механизм реализации нормативного правового акта.
 - 10.1. Юридический механизм (необходимость подзаконных, в том числе ведомственных нормативно-правовых актов).
 - 10.2. Информационный механизм (опубликование нормативного правового акта, подготовка разъяснений и комментариев, информационная поддержка в СМИ).
 - 10.3. Административный механизм (подготовка административной системы к реализации данного нормативного правового акта).
 - 10.4. Кадровый механизм (подготовка и переподготовка кадров).
 - 10.5. Финансовый механизм (выделение финансовых ресурсов, необходимых для реализации данного нормативного право-

вого акта).

10.6. Материально-технический механизм (компьютерные программы, средства считывания и передачи данных, базы данных регистрационные формы, бланки и т. д.).

10.7. Статистическое, научное и информационно-аналитическое сопровождение (сбор статистики, научное наблюдение, анализ практики реализации данного акта).

11. Практика реализации и социально-правовая эффективность данного нормативного правового акта.

11.1. Научная оценка, исследования и экспертизы.

11.2. Судебная практика.

11.3. Административная практика.

11.4. Отклики общественности (журналисты, СМИ).

12. Предложения по изменению нормативного правового акта, их анализ.

12.1. Предложения и поправки субъектов права законодательной инициативы, внесенные в установленном порядке.

12.2. Предложения от юридической науки и экспертного сообщества.

12.3. Предложения от юридической практики.

12.4. Предложения и инициативы общественности, политических партий и объединений.

13. Лоббистская борьба вокруг изменения, дополнения или отмены данного нормативного правового акта.

14. Прогноз изменения и дополнения или отмены данного нормативного правового акта с учетом социальных, экономических, политических факторов, включая состояние общественного мнения, а также развитие отечественного и зарубежного законодательства.

15. Заключение (выводы и рекомендации).

Предлагаемая схема анализа нормативного правового акта права носит развернутый характер и охватывает широкий круг возможных аспектов. Разумеется, во многих случаях анализ нормативного правового акта подчинен решению конкретных задач и не требует рассмотрения с одинаковой полнотой всех без исключения его сторон. Одни аспекты анализа могут быть свернуты или вовсе исключены из рассмотрения, другие — даны еще более детализировано.

17-06. Стандарт анализа законопроекта (законодательной инициативы)¹⁴

Данный стандарт определяет примерный круг вопросов, которые должны быть рассмотрены в процессе анализа законопроекта. В зависимости от характера и содержания законопроекта, этот круг может быть сокращен или расширен.

¹⁴ В разработке стандарта использованы «Синие вопросы» Министерства юстиции Германии. 1997. Неофициальный перевод с немецкого.

1. Предмет и проблема

- 1.1. Вид (тип) общественных отношений, подлежащих правовому регулированию.
- 1.2. Конкретный предмет правового регулирования.
- 1.3. Проблема (проблемы), на решение которой направлен законопроект.
- 1.4. Надо ли принимать новый закон для решения данной проблемы или она может быть решена в рамках действующего законодательства?
- 1.5. Требуется ли данная проблема законодательного регулирования или она может быть решена на уровне подзаконных нормативных правовых актов и/или правоприменительной практики?

2. Социально-политический контекст

- 2.1. Повод (казус), побудивший выдвинуть данную законодательную инициативу.
- 2.2. Социальные группы или институты¹⁵, интересы которых затрагивает данный законопроект.
- 2.3. Отношение различных слоев общества и социальных групп к данной законодательной инициативе.
- 2.4. Отношение партий, общественных объединений и других социальных институтов к данной инициативе.
- 2.5. Спектр мнений в публикациях СМИ.
- 2.6. Результаты обсуждения в социальных сетях.

3. Основания и механизм разработки законопроекта

- 3.1. Инициатор законопроекта (формальный, реальный).
- 3.2. Формальное основание (указ, постановление, приказ, частная инициатива, научный проект и т. д.).
- 3.3. Состав и структура группы разработчиков законопроекта.
- 3.4. Источники финансирования разработки законопроекта.
- 3.5. Технические особенности разработки законопроекта (сроки, организация, используемые информационные технологии и т. д.).
- 3.6. Социальная апробация законопроекта, в том числе социальный или правовой эксперимент.
- 3.7. Наличие внутренней, зарубежной и/или международной экспертиз законопроекта.

¹⁵ Имеются в виду социальные институты как форма организации совместной деятельности.

4. Правовой контекст

- 4.1. Конституционная основа для принятия данного закона. К чьей компетенции (федеральной, совместной, субъектов Российской Федерации) он относится?
- 4.2. Какие нормы Конституции Российской Федерации он развивает или затрагивает?
- 4.3. Затрагивает ли данный закон права и свободы человека и гражданина?
- 4.4. К какой отрасли права он относится?
- 4.5. С какими крупными кодифицированными нормативными правовыми актами взаимодействует?
- 4.6. Является ли самостоятельным нормативным правовым актом или поправкой (поправками) к действующему законодательству?
- 4.7. Являются ли предлагаемые поправки системными? Охватывают ли они весь круг вопросов, подлежащих решению?
- 4.8. Как выглядит процедурно-процессуальная форма данного закона? С какой процессуальной отраслью права он будет взаимодействовать?
- 4.9. Какие санкции будут обеспечивать реализацию норм данного закона? Какая охранительная отрасль права будет использована для его защиты?
- 4.10. Прошел ли данный законопроект процедуру оценки регулирующего воздействия (ОРВ)?

5. Сравнительно-правовой и международно-правовой контексты

- 5.1. Имеет ли данный закон прецеденты в отечественном и/или в зарубежном законодательстве?
- 5.2. Каким образом учтены и использованы эти прецеденты (копирование, переработка, творческое развитие, использование отдельных идей и т. д.)?
- 5.3. Что показал опыт принятия аналогичных законов? Какова их социальная и юридическая эффективность?
- 5.4. Каково отношение к данной законодательной инициативе за рубежом?
- 5.5. Затрагивает ли данный закон межгосударственные отношения и акты международного права?
- 5.6. Соответствует ли данная инициатива международным обязательствам Российской Федерации и прецедентным решениям международных судов?

6. Институциональный контекст

- 6.1. На какой государственный орган предполагается возложить ответственность за реализацию данного закона? В какой форме (административное управление, контроль или др.)?
- 6.2. Имеются ли подготовленные кадры для реализации данного закона или их необходимо готовить?
- 6.3. Требуется ли информационное, аналитическое, научное, образовательное, пропагандистское, воспитательное и/или иное сопровождение данного закона? Кто отвечает за перечисленные аспекты механизма реализации закона?
- 6.4. Необходимо ли готовить к принятию данного закона правоприменительную практику?

7. Ресурсы и затраты

- 7.1. Каковы финансово-экономические затраты, связанные с реализацией данного закона? Когда и кем произведена их оценка?
- 7.2. Имеется ли заключение Правительства Российской Федерации, согласно части 3 статьи 104 Конституции Российской Федерации?
- 7.3. На чьи бюджеты предполагается возложить затраты, связанные с реализацией данного закона? Имеются ли для этого реальные возможности?
- 7.4. Какие материально-технические ресурсы потребуются для реализации данного закона (ежегодно и на перспективу)? Когда и кем произведена их оценка? Имеются ли указанные ресурсы или их необходимо формировать?

8. Техничко-юридические характеристики законопроекта

- 8.1. Представлен ли законопроект на бумаге и в электронной форме с полным пакетом сопровождающих документов, как это предусмотрено Регламентом Государственной Думы?
- 8.2. Соответствует ли законопроект юридико-техническим требованиям, указанным в Методических рекомендациях по технико-юридическому оформлению законопроектов (действующей редакции)¹⁶.
- 8.3. Соответствует ли терминология законопроекта терминосистеме отрасли права, к которой он принадлежит? Объяснены ли в тексте законопроекта вновь вводимые понятия и термины?
- 8.4. Содержит ли в сопроводительных документах обоснование необходимости, целей предлагаемого закона и его правовой формы?
- 8.5. Имеются ли в законопроекте противоречия с Конституцией Российской Федерации, международно-правовыми актами и действующим законодательством России?
- 8.6. Обнаружены ли в законопроекте внутренние противоречия?
- 8.7. Предусмотрена ли для норм законопроекта необходимая процедурно-процессуальная форма реализации?
- 8.8. Защищены ли нормы законопроекта мерами ответственности и санкциями?
- 8.9. Потребуется ли для реализации закона принятие подзаконных нормативно-правовых актов и в каком состоянии находится их разработка?

9. Перспективы продвижения данной законодательной инициативы

- 9.1. Позиция Главы государства и Правительства РФ. Отношение органов государственной власти и управления.
- 9.2. Отношение депутатского корпуса, на рассмотрение которого будет внесен данный законопроект.
- 9.3. Позиция субъектов Российской Федерации. Мнение членов Совета Федерации.

¹⁶ См.: <http://www.consultant.ru/law/review/lawmaking/rekomend/>

- 9.4. Состояние общественного мнения по данному законопроекту на момент его внесения.
- 9.5. Отношение политических партий, общественных объединений и социальных институтов к данному законопроекту на момент его внесения.
- 9.6. Мнение научной общественности.
- 9.7. Позиция церкви.
- 9.8. Отношение других государств и международных организаций, их прогнозируемая реакция в случае принятия данного закона.

10. Прогноз последствий и оценка эффективности

- 10.1. Каковы прогнозируемые последствия принятия данного законопроекта (прямые и косвенные; краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и др.)? Вероятные изменения в различных сферах жизни общества (экономике, политике, культуре, духовной жизни и т. д.), которые он может вызвать.
- 10.2. Степень вероятности решения проблемы, на которую он направлен.
- 10.3. Существует ли система мониторинга за реализацией данного законопроекта или ее необходимо создать? Средства и способы обеспечения ее объективности.
- 10.4. Наличие системы статистического наблюдения или необходимость ее создания.

17-07. Стандарт экспресс-оценки результатов аналитического исследования

1. Соответствует ли проведенное аналитическое исследование техническому заданию (договору) с учетом внесенных по ходу работы изменений и дополнений?
2. Решает ли аналитическое исследование задачи, поставленные заказчиком с учетом внесенных по ходу работы уточнений?
3. Был ли собран, обработан и проанализирован в ходе исследования необходимый объем информации?
4. Проведено ли аналитиками необходимое объективное исследование аналитической ситуации (исследование ситуации объективными научными методами)?
5. Выполнили ли аналитики необходимый субъективный анализ ситуации (анализ состава субъектов, их интересов, целей, угроз и рисков)?
6. Была ли проведена всесторонняя и глубокая проблематизация аналитической ситуации (выявление ее проблемных контекстов и связей)?
7. Была ли выявлена онтология аналитической ситуации, обеспечившая понимание ее пределов и содержания?

8. Проведена ли надлежащим образом концептуализация (теоретизация) аналитической ситуации? В какой форме и какими средствами она осуществлена?
9. Обеспечила ли концептуализация (теоретизация) необходимый уровень понимания аналитической ситуации, позволяющий перейти к поиску технологических решений и практическим действиям?
10. Предложены ли аналитиками четкие и ясные средства, методы, технологии решения проблемы, лежащей в основе аналитической ситуации? В какой форме (программа, проект, план, пакет предложений и т. д.) это сделано?
11. Какие угрозы и риски проявили себя в ходе аналитического исследования? Какие угрозы и риски оказались не спрогнозированными?
12. Выполнено ли аналитическое исследование на надлежащем методологическом уровне? Отвечает ли оно требованиям и стандартам современного аналитического исследования?
13. Средствами какого языка (языков) описывалась и анализировалась аналитическая ситуация? Адекватен ли выбранный язык (языки) содержанию аналитической ситуации и задачам аналитического исследования?
14. Какие виды моделей были построены и использованы аналитиками?
15. Какие новые «невидимые» аспекты аналитической ситуации были выявлены по ходу аналитического исследования?
16. Изложены ли результаты аналитического исследования в понятной и доступной форме, которая позволяет использовать их заказчиком и иными заинтересованными лицами?
17. Удовлетворен ли заказчик и аналитики результатами проведенного аналитического исследования?
18. Нуждается ли аналитическая ситуация в последующем наблюдении (мониторинге)? Если да, то какие меры приняты для организации наблюдения (мониторинга) аналитической ситуации?
19. Имеет ли проведенное аналитическое исследование общее значение? Возможны ли (с согласия заказчика) публикация или иное публичное использование его результатов?

Работы студентов

17-08. Схема анализа предприятия при приобретении бизнеса/франшизы Автор: Гриц Дмитрий Сергеевич, слушатель факультатива (2015)

При покупке бизнеса, франшизы либо заключения какого-либо партнерства о совместном бизнесе необходимо проводить Due diligence - аудит добросовестности представленных продавцом, франчайзером или партнером данных. Проверка может касаться правовых, бухгалтерских (налоговых) аспектов и финансовых (коммерческих) показателей, а может быть комплексной.

0. Прежде всего, необходимо определить цель покупки бизнеса, главный «актив» при покупке франшизы и исходя из фокуса на основных аспектах проводить проверку.

Примерная схема правового анализа в рамках Due diligence аудита. Необходимо проверить:

1. Полномочия подписанта – лица, представляющего интересы предприятия
2. Организационно-правовую форму организации
3. Учредительные документы (давность внесения изменений, анализ устава)
4. Состав учредителей и акционеров
5. Управляющий орган (генеральный директор, совет директоров)
6. Филиалы и представительства
7. Лицензии и сертификаты (декларации) соответствия техническим регламентам
8. Системы расчетов: банковские счета, применение ККТ
9. Интеллектуальная собственность (товарные знаки, патенты, изобретения)
10. Трудовые взаимоотношения (оформление работников, кадровый учет)
11. Налоговая и статистическая отчетность
12. Договорные отношения (скрининг договоров и сопровождающей документации, просчет рисков выбранной модели работы)
13. Отношения в сфере недвижимости (собственность, аренда)
14. Активы. Наличие признаков банкротства
15. Наличие сделок, заключенных на условиях, не соответствующих рыночным:
 - 15.1. сделки по отчуждению имущества должника (кроме купли-продажи), направленные на замещение этого имущества менее ликвидным;
 - 15.2. сделки купли-продажи с имуществом должника, заключенные на заведомо невыгодных для него условиях, а также сделки с имуществом, без которого невозможна основная деятельность должника;
 - 15.3. сделки, связанные с возникновением обязательств должника, не обеспеченные имуществом, а также влекущие за собой приобретение неликвидного имущества;
 - 15.4. сделки по замене одних обязательств другими, заключенные на заведомо невыгодных условиях.
16. Партнеры и контрагенты
17. Административный ресурс
18. Корпоративная структура
19. История и динамика существования компании (смена организационно-правовых форм, ключевых лиц)
20. Регламенты и положения. Документооборот
21. Сделки с акциями, дополнительные эмиссии. Правомочность приобретения долей (акций) нынешними учредителями у предыдущих.
22. Стабильность (изменения) фактического адреса нахождения, состава руководителей, состава учредителей, состава работников
23. Наличие судебных и иных административных разбирательств с участием компании либо ключевых лиц
24. Дебиторская и кредиторская задолженности (факт наличия)
25. Экологическое законодательство и иной регламентирующий основную деятельность предприятия нормативно-правовой акт
26. Анализ тенденций изменения законодательства и актуальных законопроектов, регулирующих рассматриваемую сферу деятельности предприятия

Разумеется, анализ конкретного предприятия и конкретной сферы деятельности может предполагать необходимость фокуса на тех или иных аспектах и особенностях и, напротив, не требовать рассмотрения некоторых вопросов как неактуальных.

17-09. Стандарт подготовки сокращения штатов
Автор: Кряжева Елена Николаевна, слушательница факультатива (2015)

Этап	Документы
Проведение организационно-управленческих процедур предшествующих сокращению штата или численности	Управленческий план мероприятий (финансовый расчет сокращения)
Юридическая процедура сокращения	
Определение категории процедуры сокращения	Решение собрания учредителей о реструктуризации организации
Определение лица уполномоченного принимать решение о сокращении	
Решение об изменении штатного расписания	Приказ о процедуре сокращения Приказ о создании комиссии Приказ о внесении изменений в штатное расписание; за два месяца новое штатное расписание <i>Предупреждение о предстоящем увольнении</i>
Уведомление службы занятости Уведомление профсоюза	<i>Уведомления</i>
Определение несокращаемых работников	Решение комиссии о высвобождении работников
Предложение вакансий	В коллективном договоре
Увольнение	Приказ

17-10. Стандарт правового обеспечения процедуры закупок
Автор: Мощенская Любовь Васильевна, слушательница факультатива (2015)



17-11. Стандартная процедура определения стоимости квартиры

Автор: Широкова Наталья Владимировна, слушательница факультатива (2015)

Схема анализа определения стоимости квартиры

1. Подбор аналогичных квартир исходя из факторов, влияющих на стоимость квартиры:

1.1. Местоположение оцениваемого объекта недвижимости:

- Округ, микрорайон Москвы
- Местоположение в микрорайоне
- Преобладающая застройка микрорайона
- Транспортная доступность
- Обеспеченность общественным транспортом
- Объекты социальной инфраструктуры микрорайона в пределах пешей доступности (менее 1 км).
- Объекты промышленной инфраструктуры микрорайона
- Объекты транспортной инфраструктуры микрорайона
- Состояние прилегающей территории

1.2. Состояние жилого дома, где находится квартира:

- Тип здания
- Год постройки
- Материал наружных стен
- Материал перекрытий
- Состояние здания
- Техническое обеспечение здания
- Организованная стоянка личного а/т или подземный гараж
- Количество этажей в здании
- Состояние подъезда

1.3. Характеристики оцениваемой квартиры:

- Этаж расположения
- Площадь, кв. м: общая / жилая
- Кол-во комнат, их площадь, кв. м (изолированные/не изолированные)
- Площадь кухни, кв. м
- Санузел (совм., разд., несколько)
- Высота потолков, м
- Лоджия (балкон)
- Вид из окон
- Дополнительные системы безопасности
- Состояние объекта
- Видимые дефекты внутренней отделки
- Данные о перепланировке
- Остается в квартире: мебель, техника – уровень

1.4. Ситуация и документы

- Опек
- Залог банка (невыплаченная ипотека)
- Собственник – состоит на учете в ПНД/НД
- Право собственности менее 3-х лет
- Документы: д.ренты, д.дарения, наследство по закону или по завещанию, решение суда
- Свободная продажа/альтернатива

2. Сравнение аналогичных квартир, находящихся в продаже:

- 2.1. Стоимость в рекламе
- 2.2. Торг
- 2.3. Как давно продают

3. Сравнение аналогичных квартир, проданных за последние 1-2 месяца:

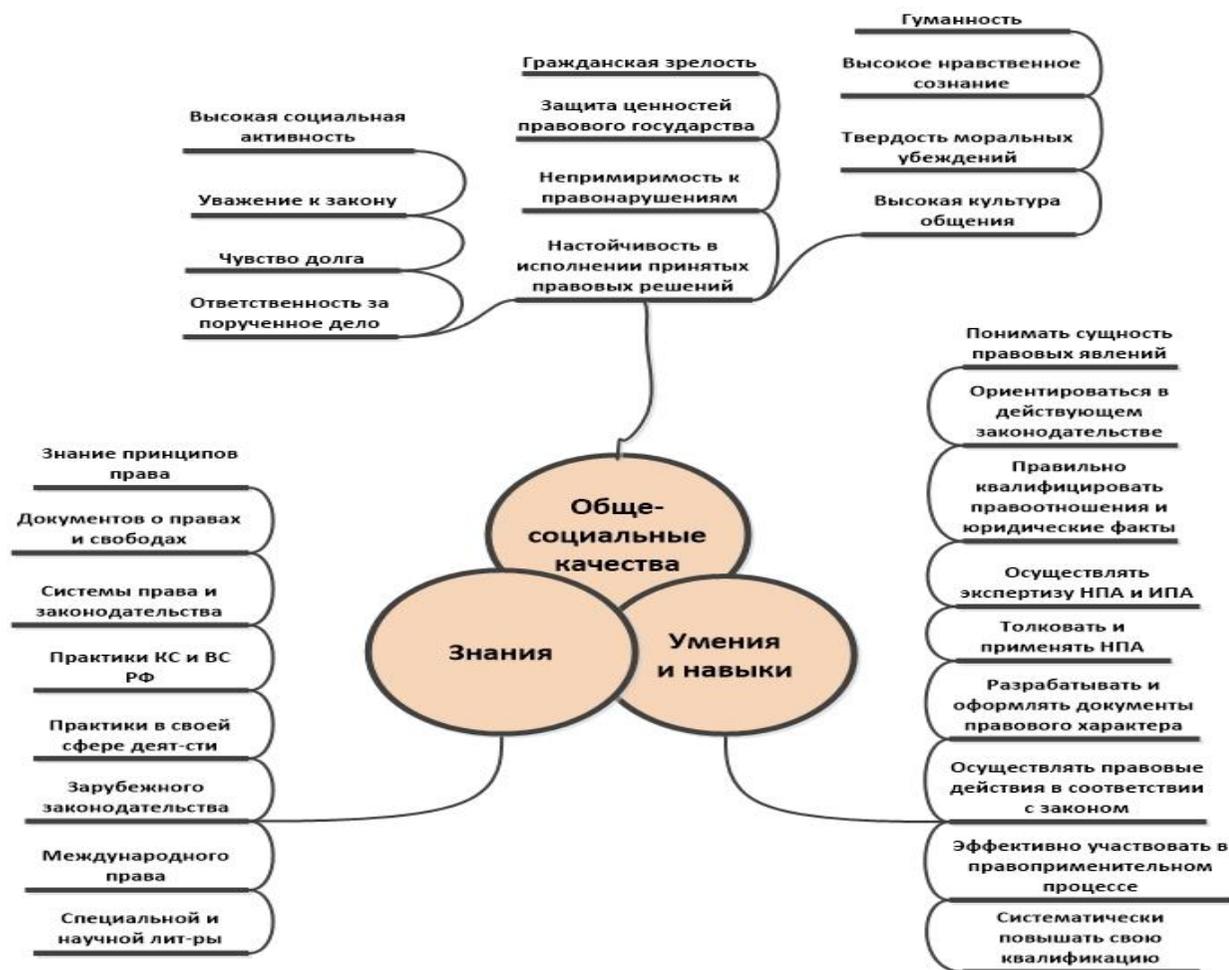
4. Он-лайн калькулятор оценки стоимости квартир:

- 4.1. www.agn.ru
- 4.2. www.itm.ru

5. Сведение всех данных в таблицу и подведение итогов

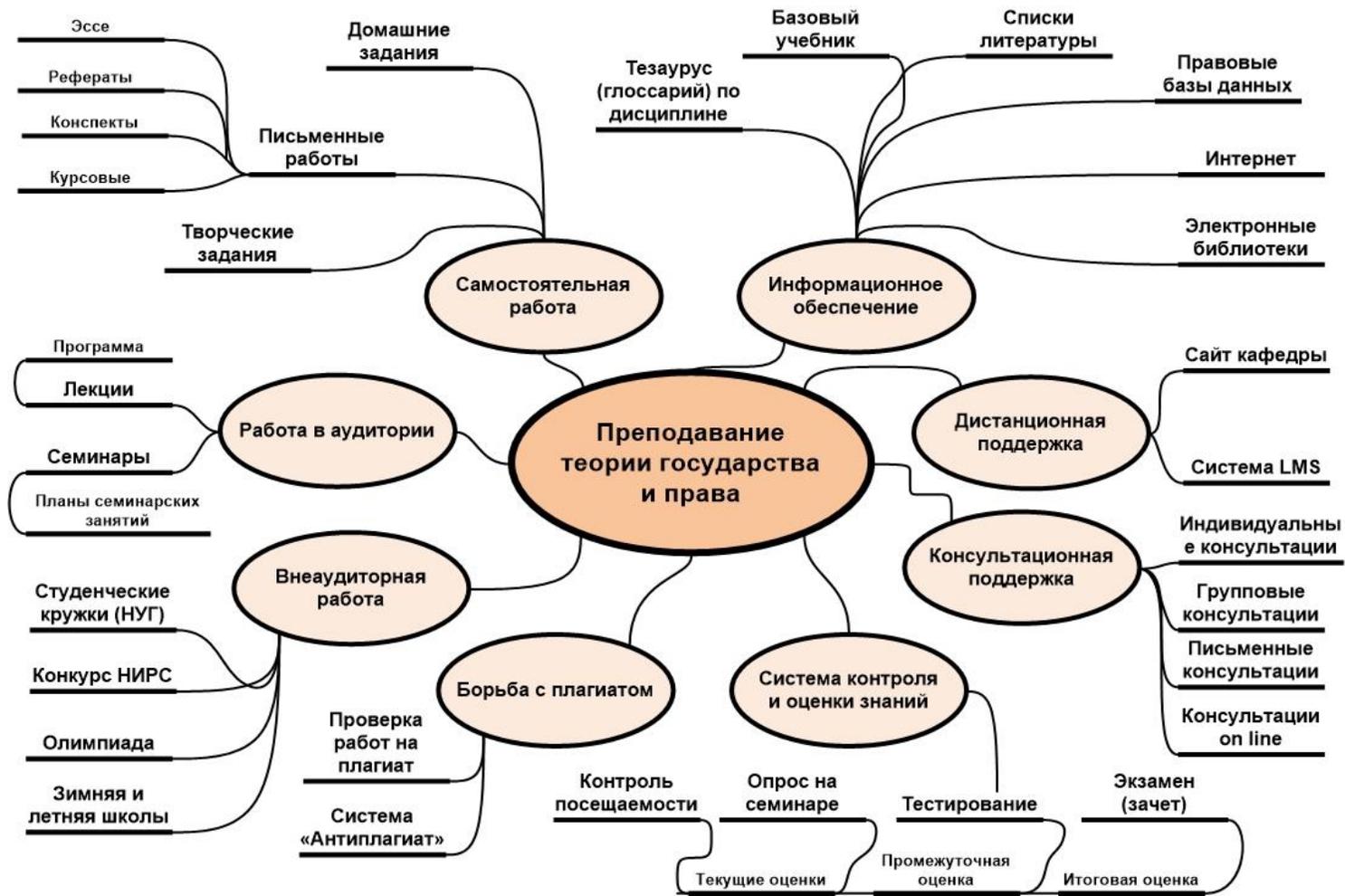
18. Некоторые концептуальные общетеоретические схемы¹⁷

18-01. Модель юриста (Для целей юридического образования)

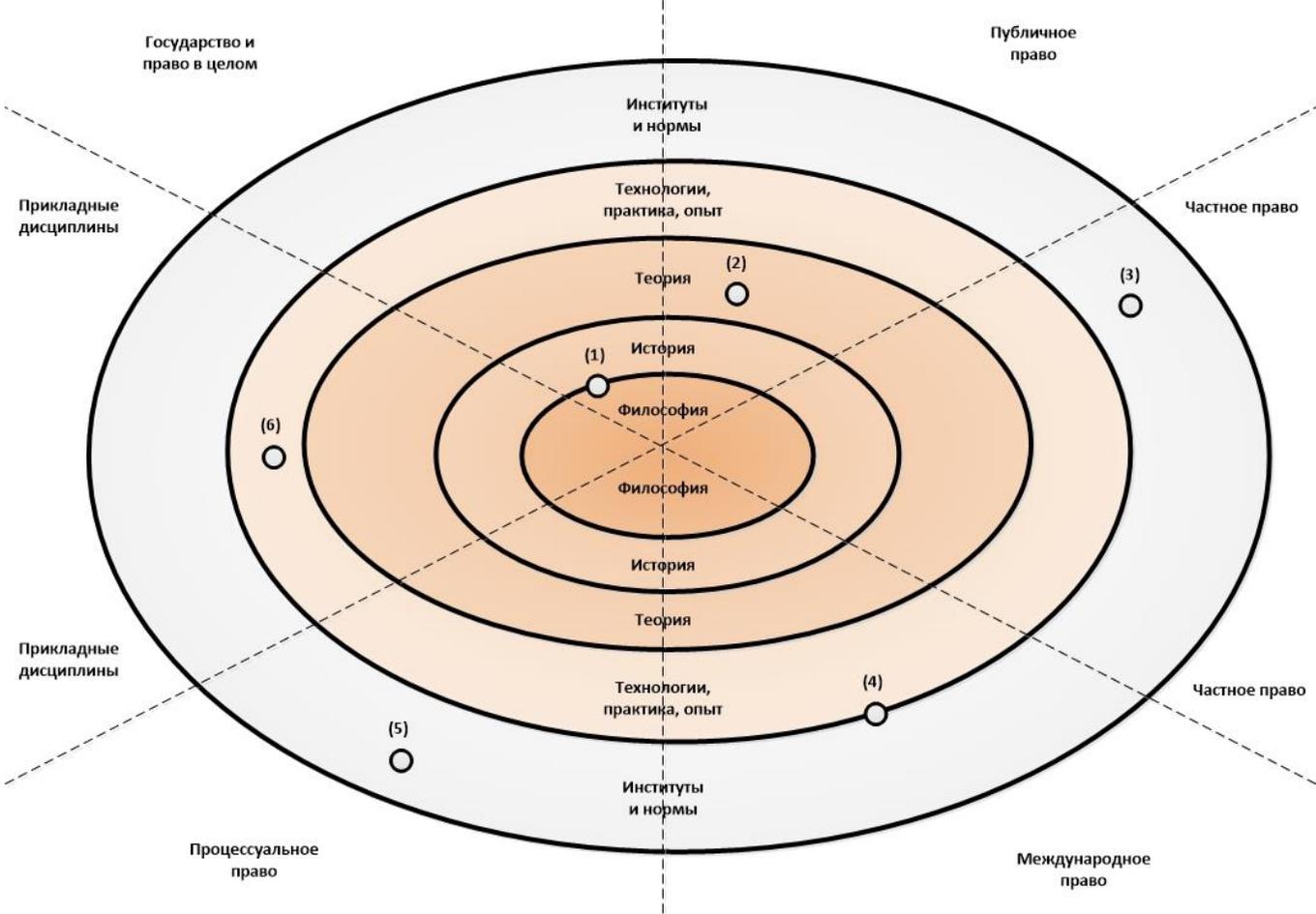


¹⁷ Схемы из раздела 18 переданы по лицензии издательству «Норма» в составе учебника «Теория государства и права: Учебник / под ред. В. Б. Исакова. М.: Норма-ИНФРА М, 2020». Перепечатка или иное распространение этих схем требует согласования с издательством «Норма».

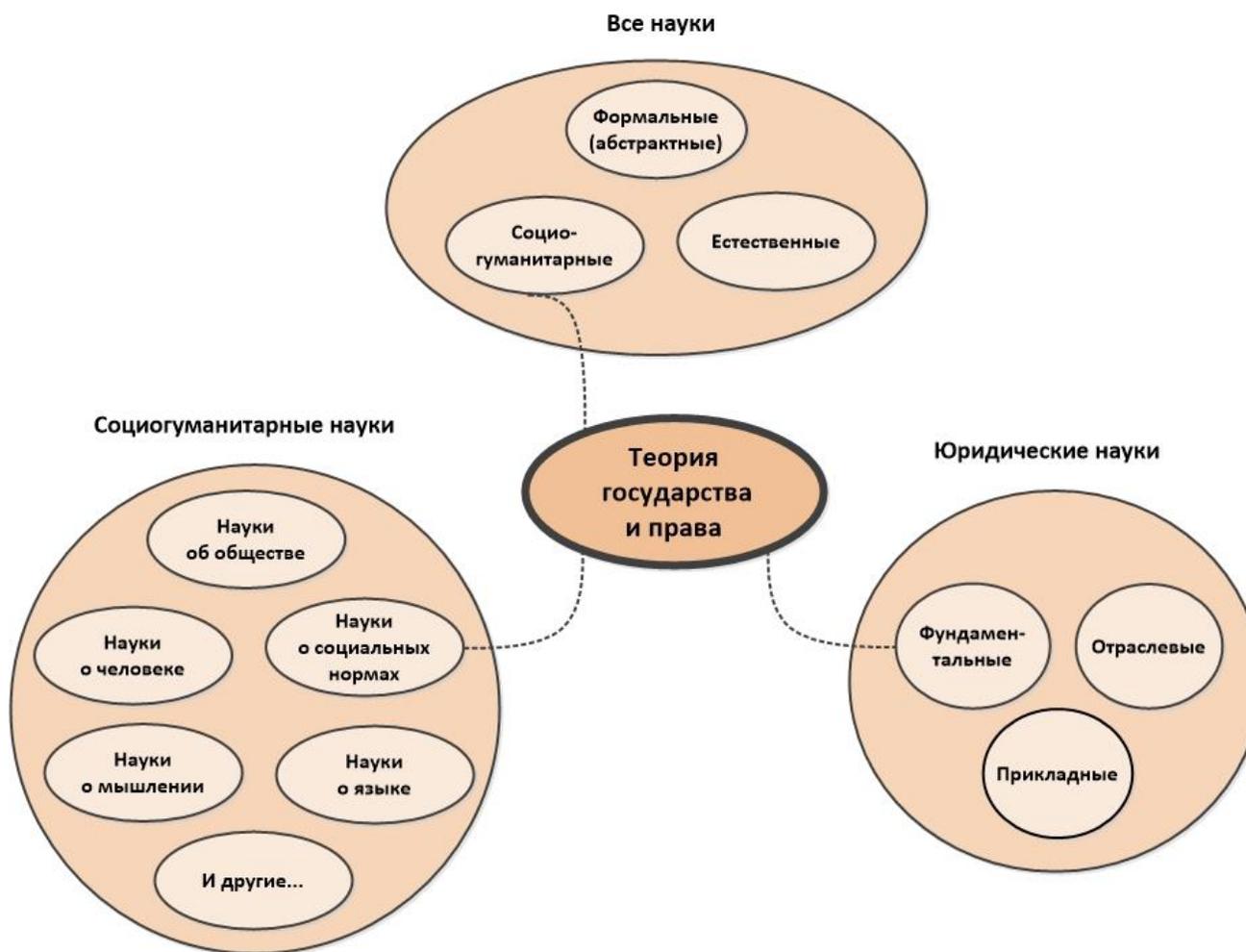
18-02. Система преподавания теории государства и права



18-03. Карта юридической науки



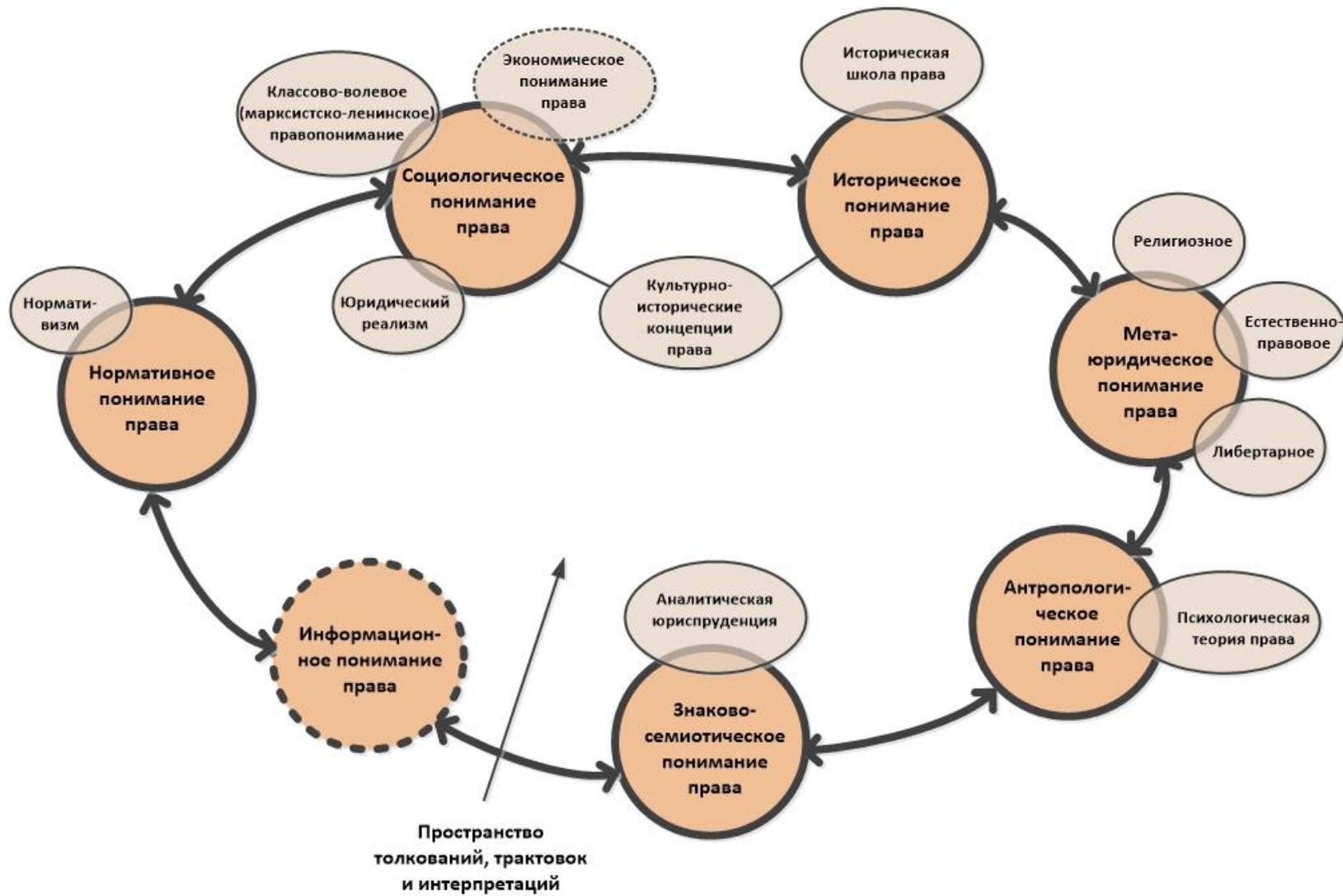
18-04. Место теории государства и права в системе наук



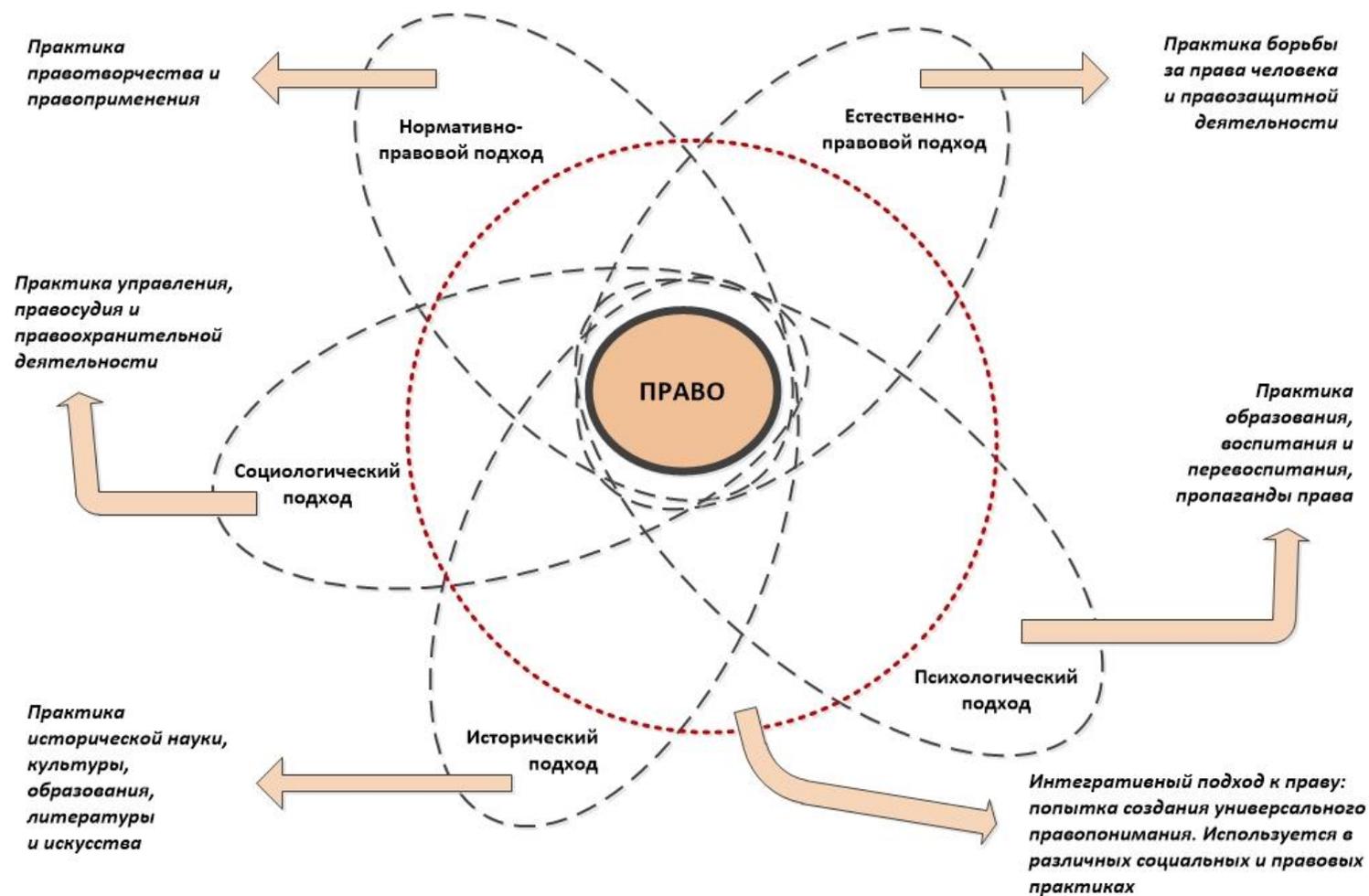
18-05. Методы теории государства и права



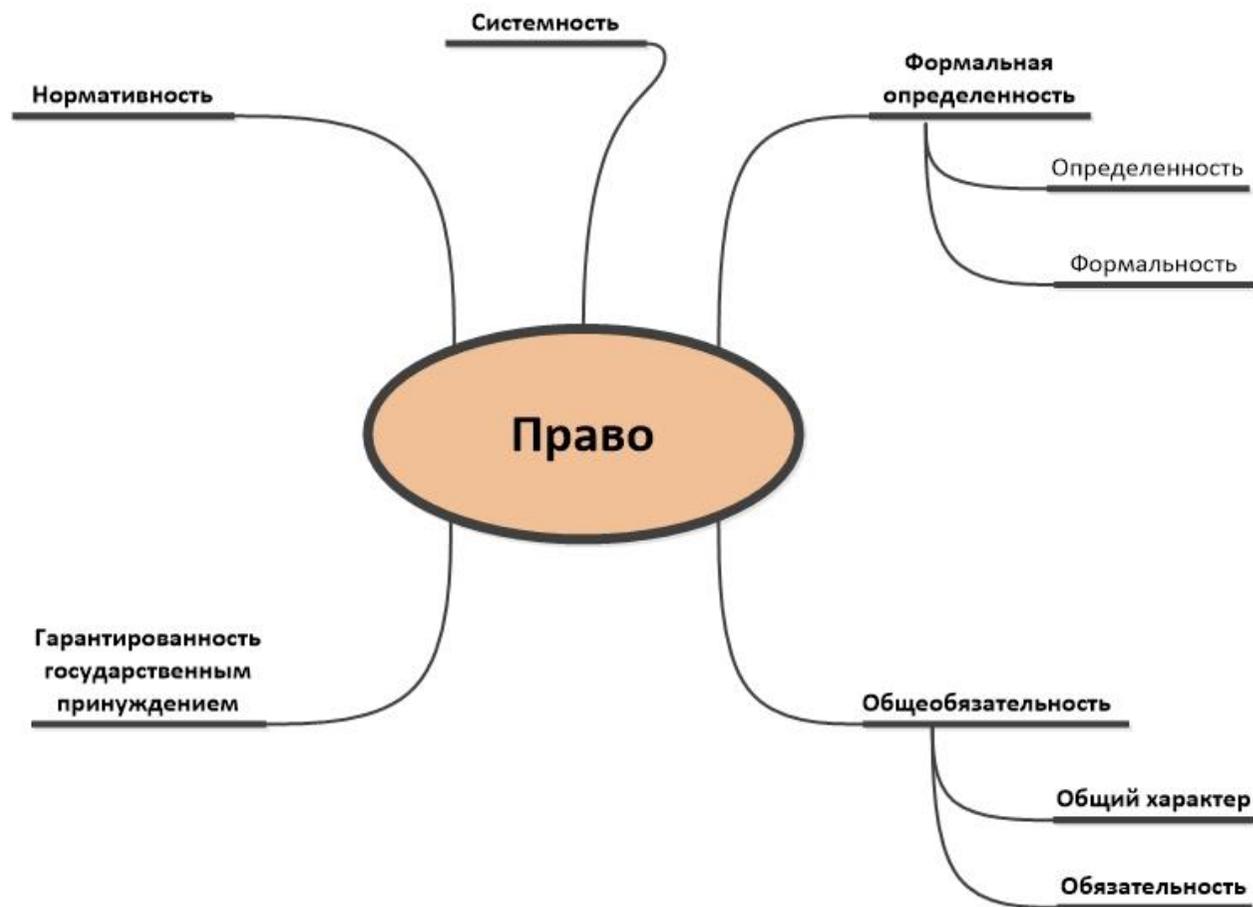
18-06. Карта научных подходов к правопониманию



18-07. Сферы преимущественного практического использования различных типов правопонимания



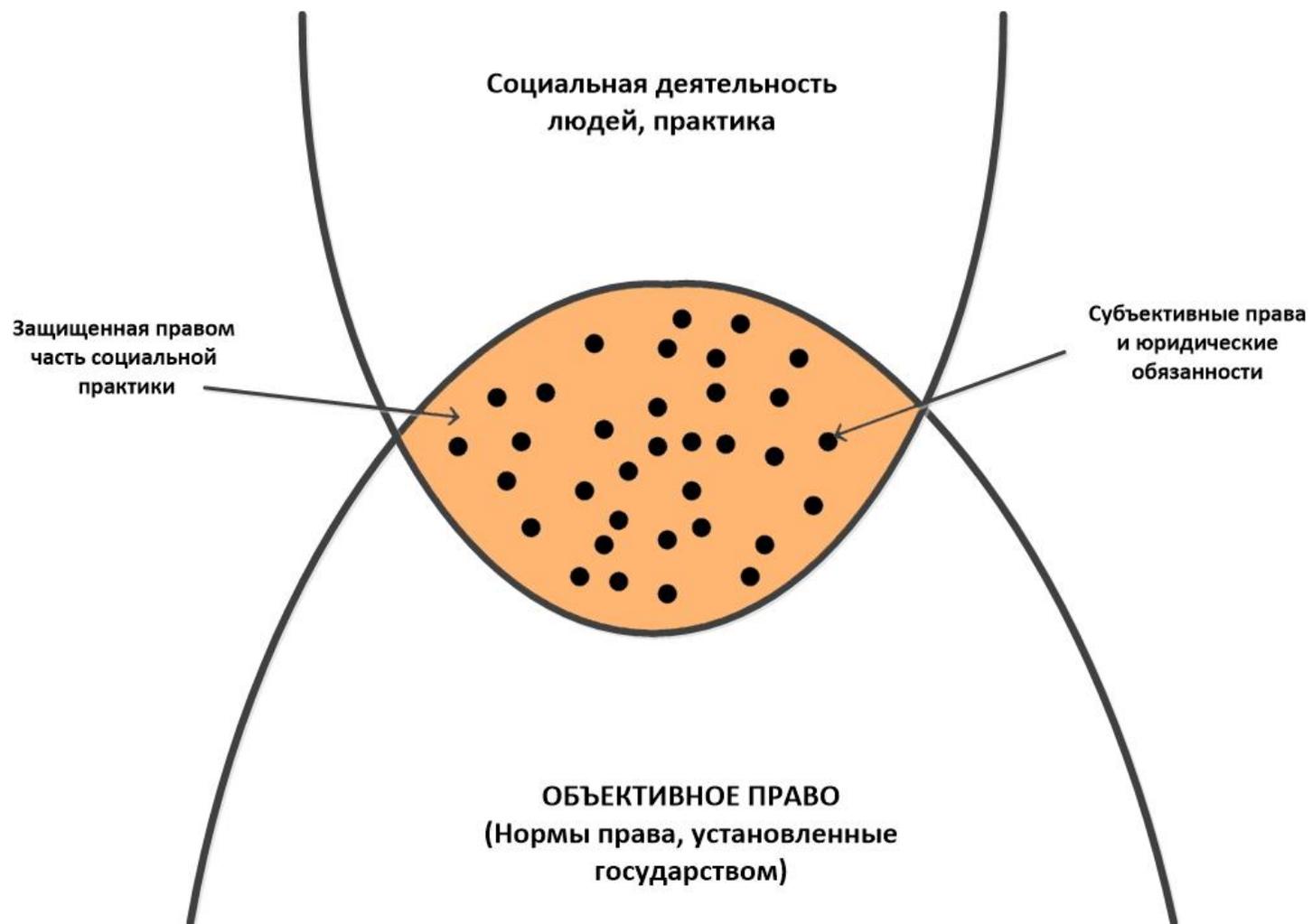
18-08. Признаки права (в нормативном подходе)



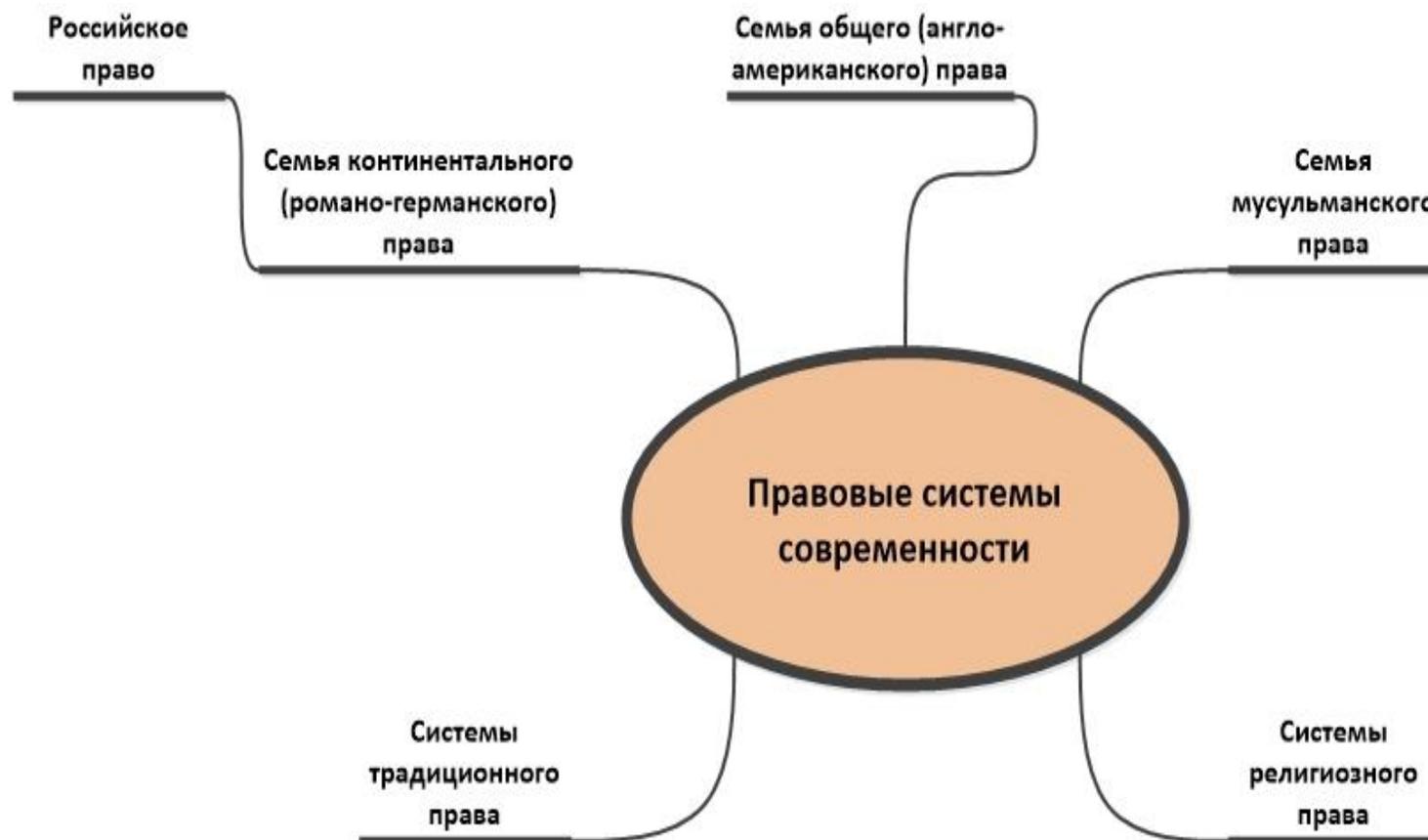
18-09. Основные элементы (отличительные признаки) правовой системы



18-10. Взаимосвязь объективного права и субъективных прав



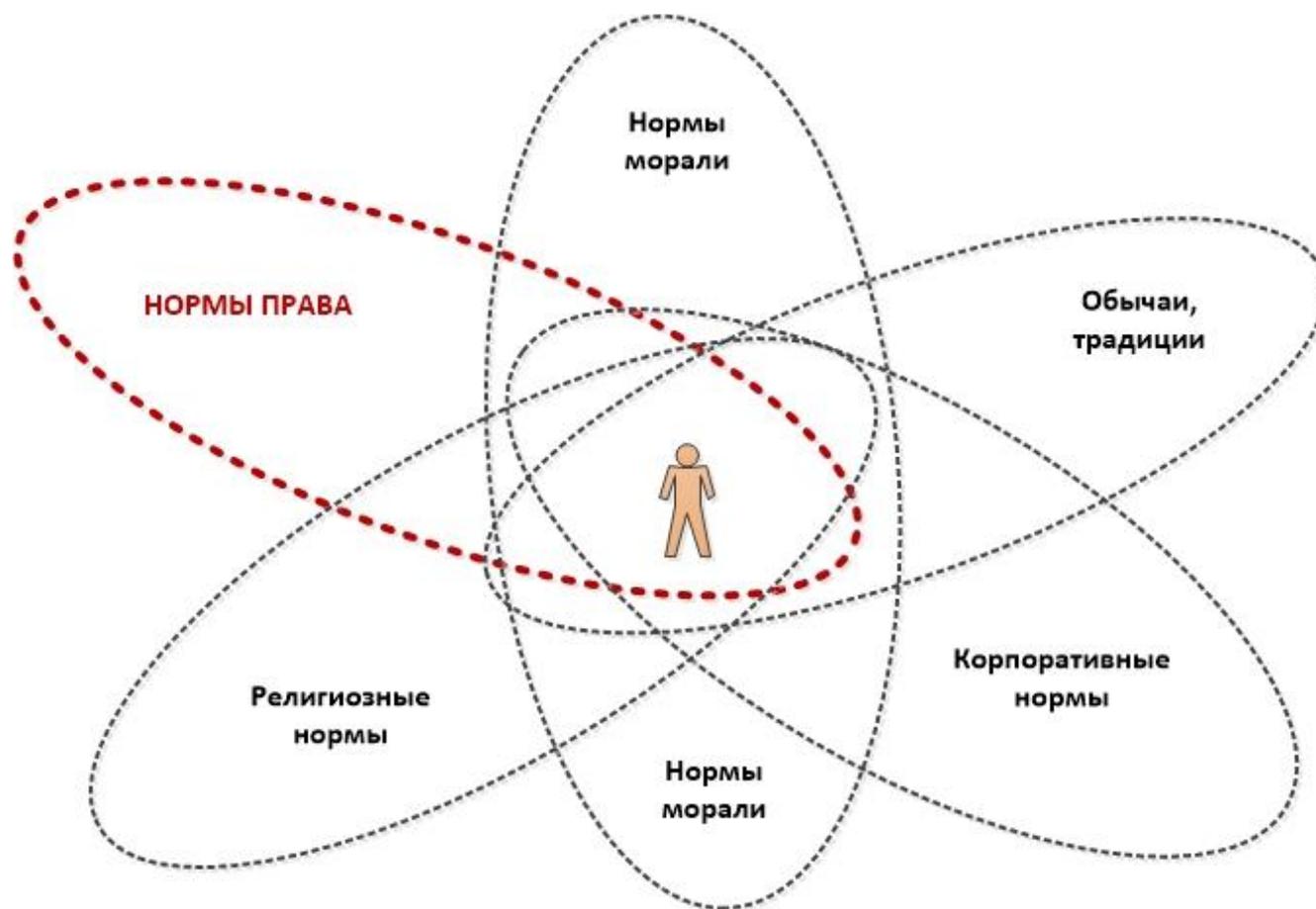
18-11. Основные правовые системы современности



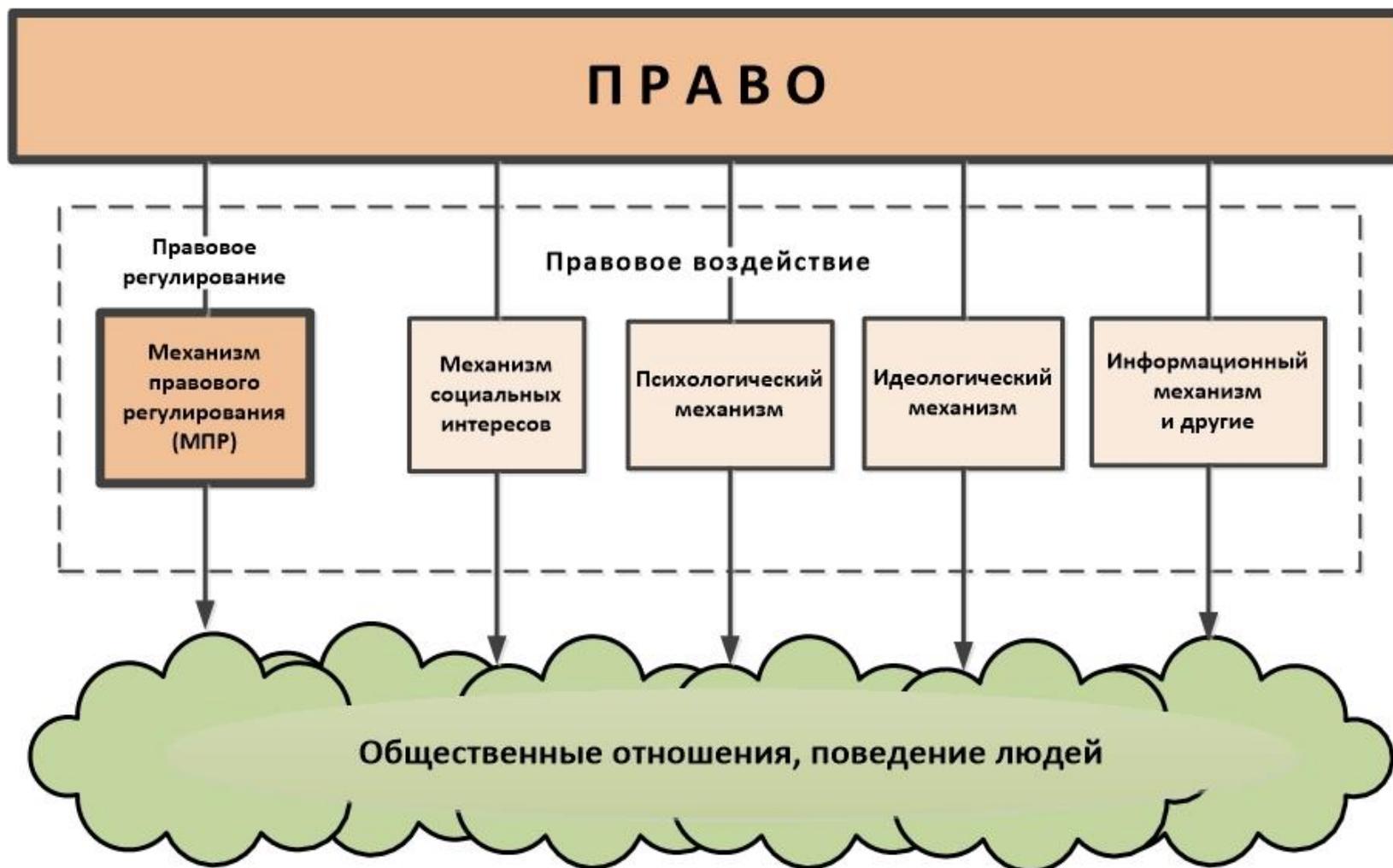
18-12. Основания классификации правовых семей



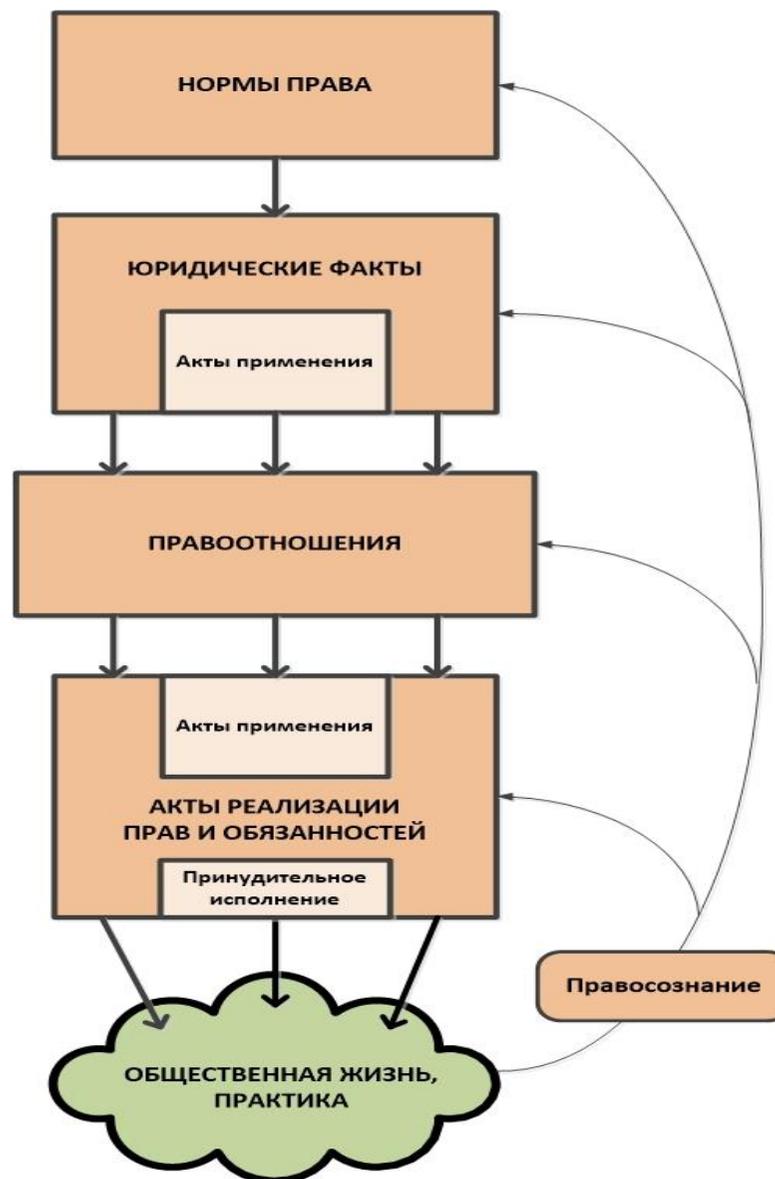
18-13. Человек в системе социальных норм



18-14. Механизм правового воздействия



18-15. Механизм правового регулирования



18-16. Взаимосвязь нормативного и индивидуального регулирования



18-17. Основные элементы структуры права



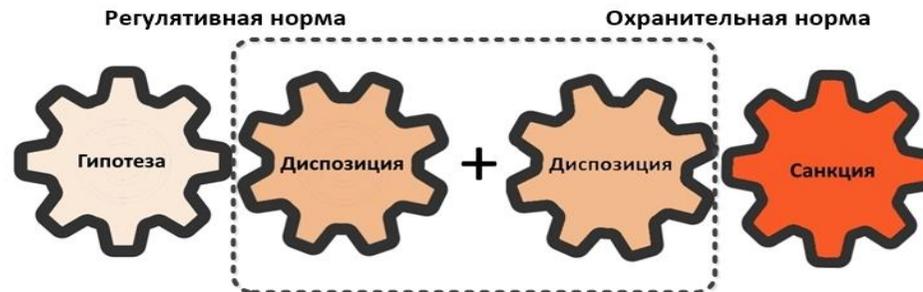
18-18. Три подхода к проблеме структуры юридической нормы



Двучленная структура
(норма-команда, норма-приказ)

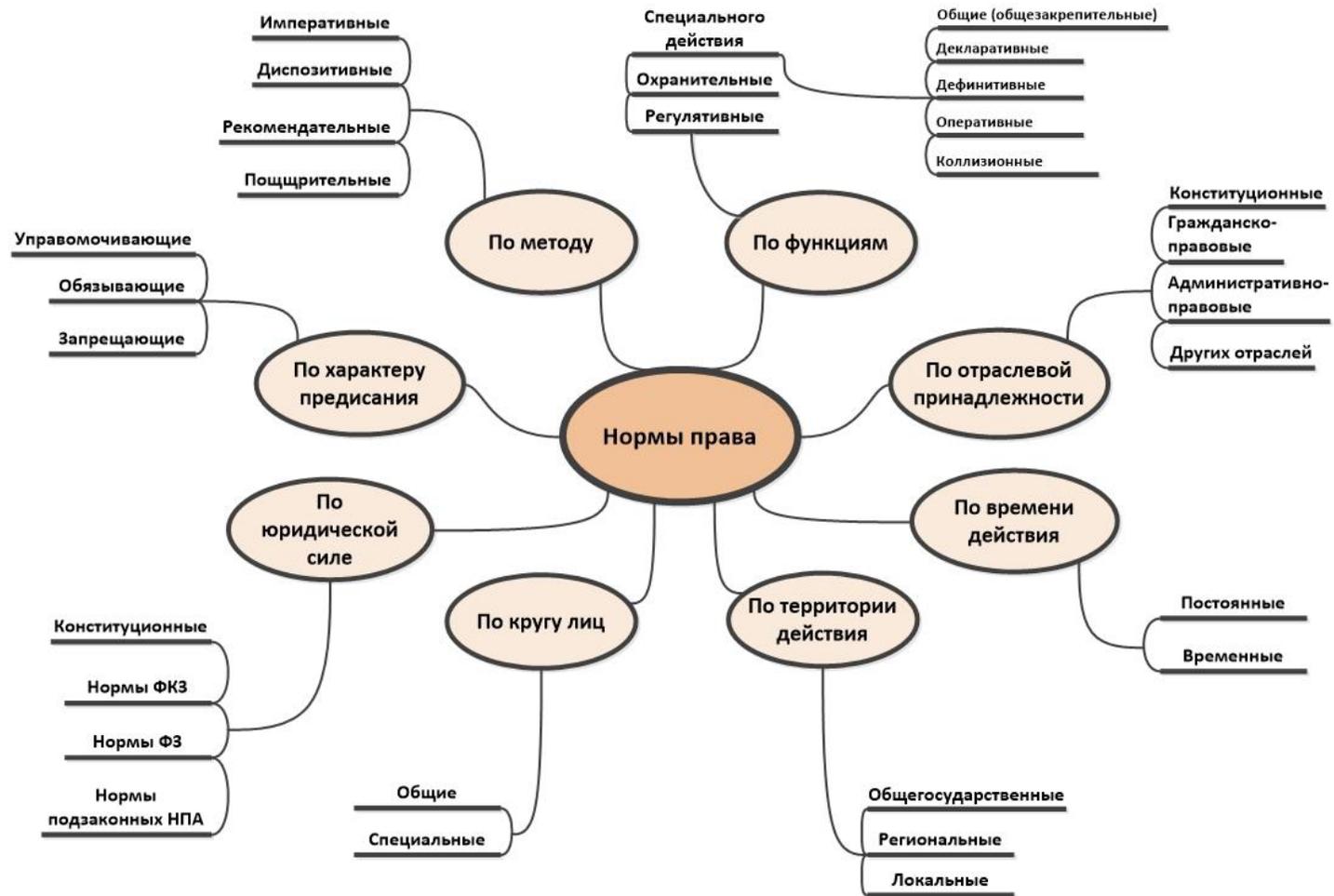


Трехчленная структура
(логическая норма)

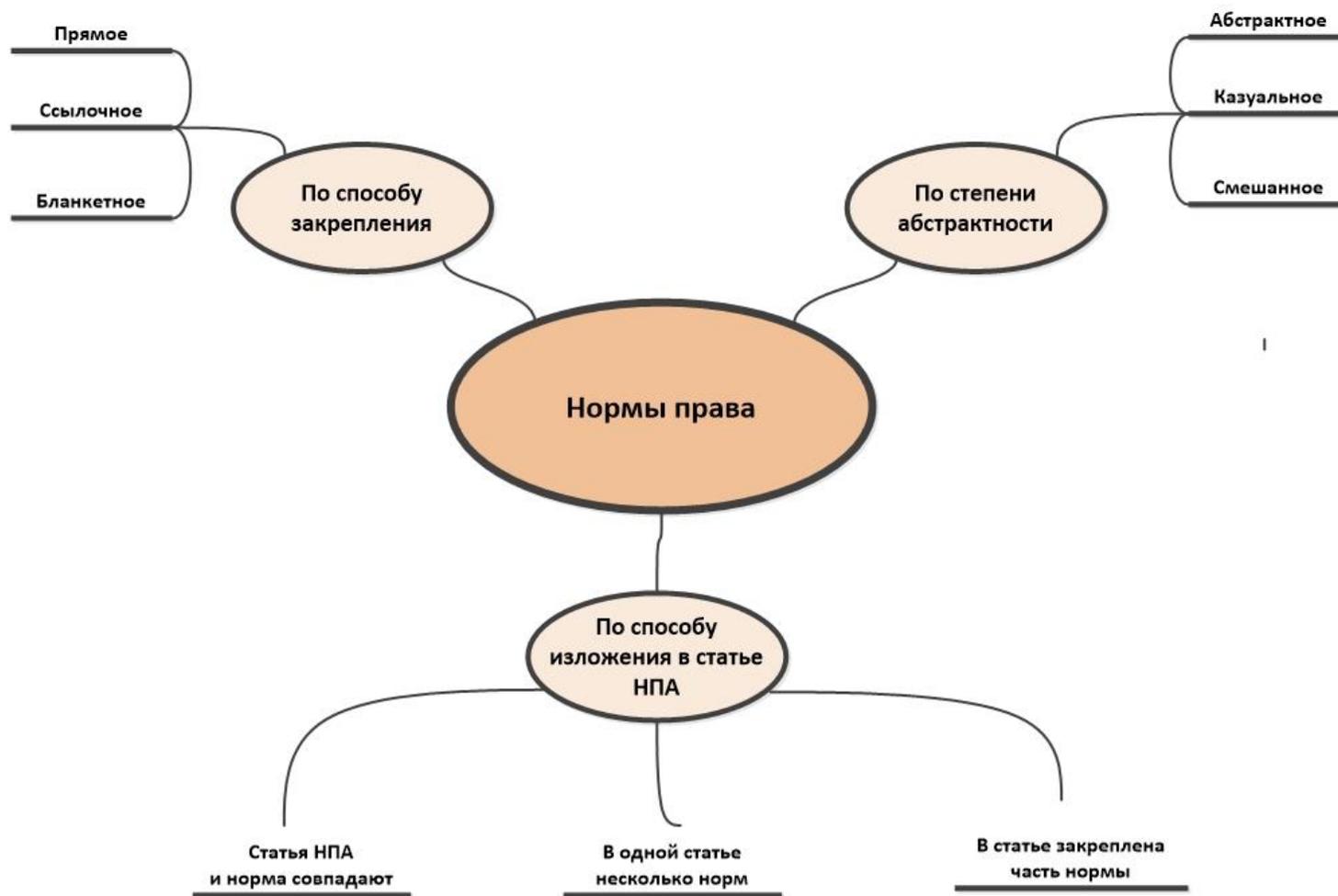


Четырёхчленная структура
(функциональное взаимодействие
взаимосвязанных норм)

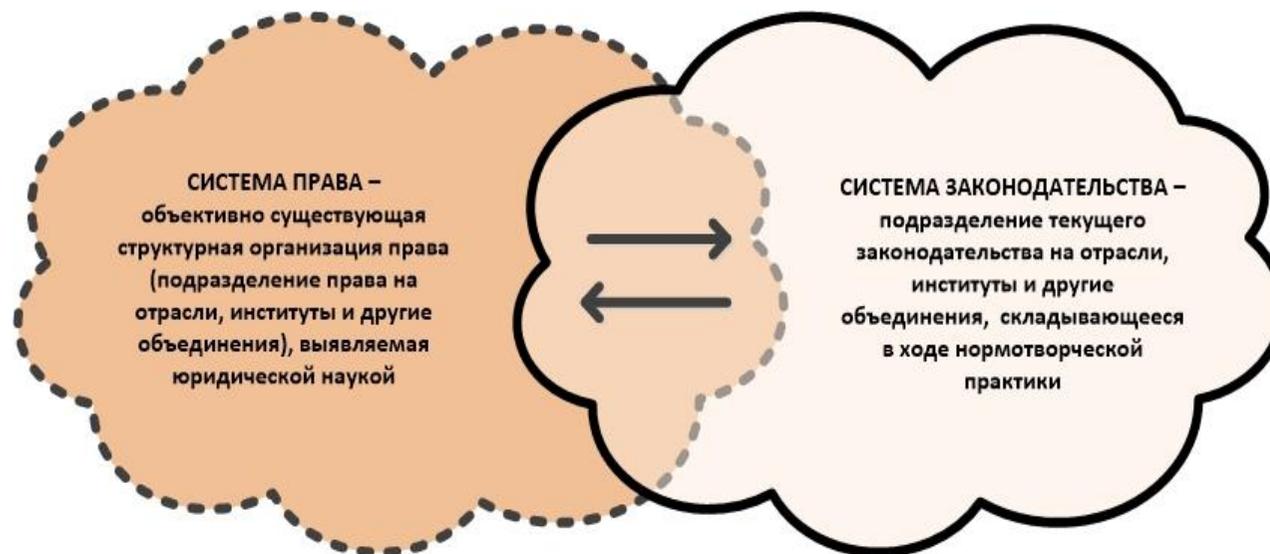
18-19. Классификации норм права



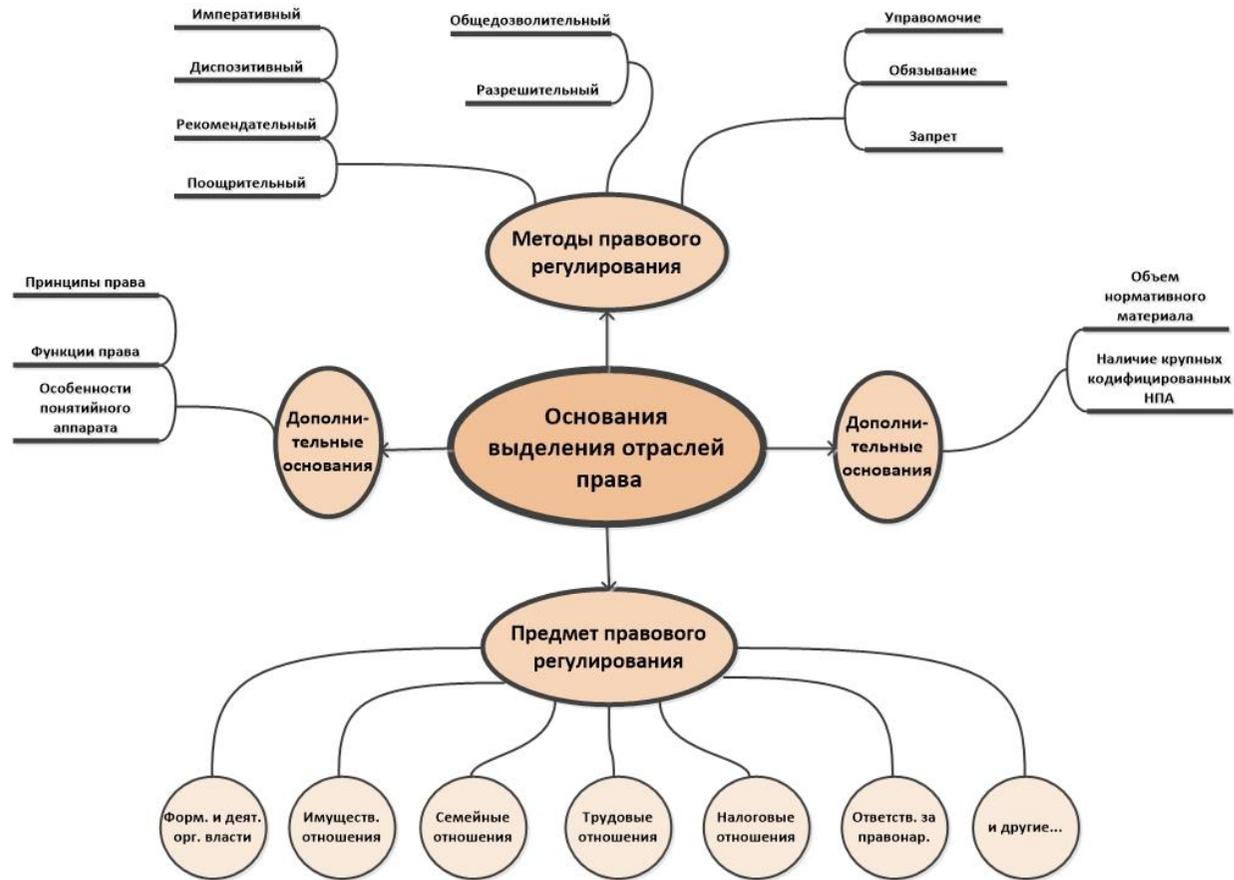
18-20. Способы изложения норм права в статьях нормативных правовых актов



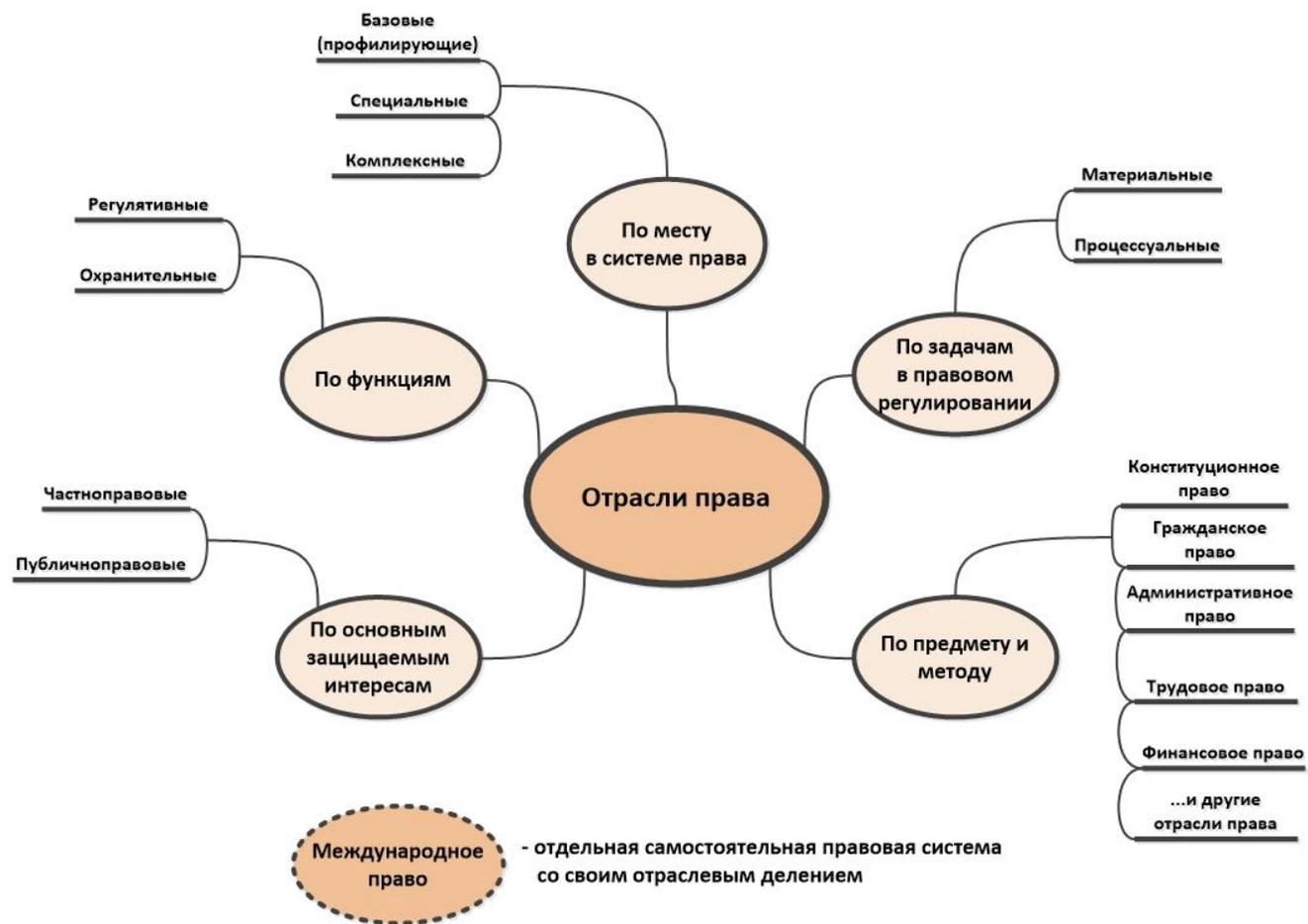
18-21. Соотношение системы права и системы законодательства



18-22. Основания выделения отраслей права



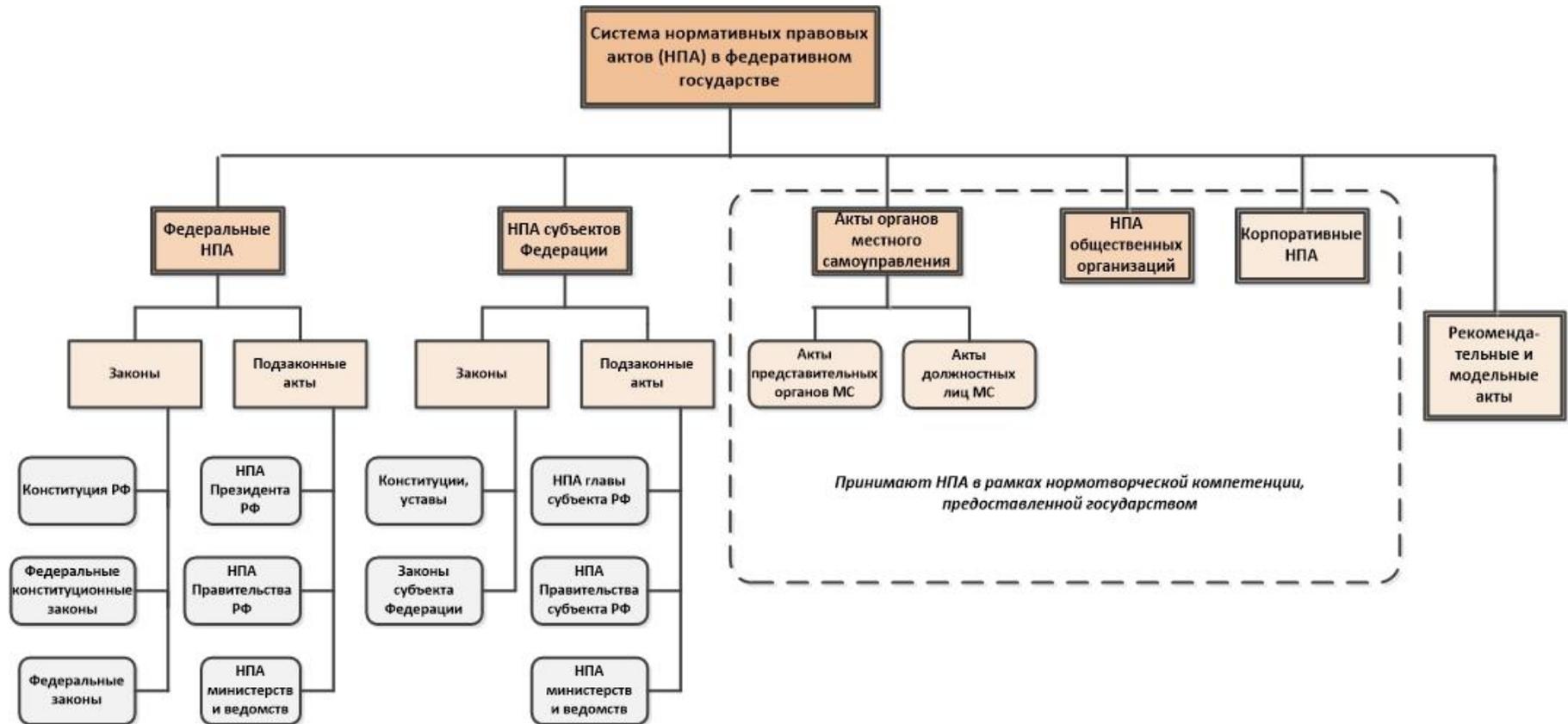
18-23. Основания классификации отраслей права



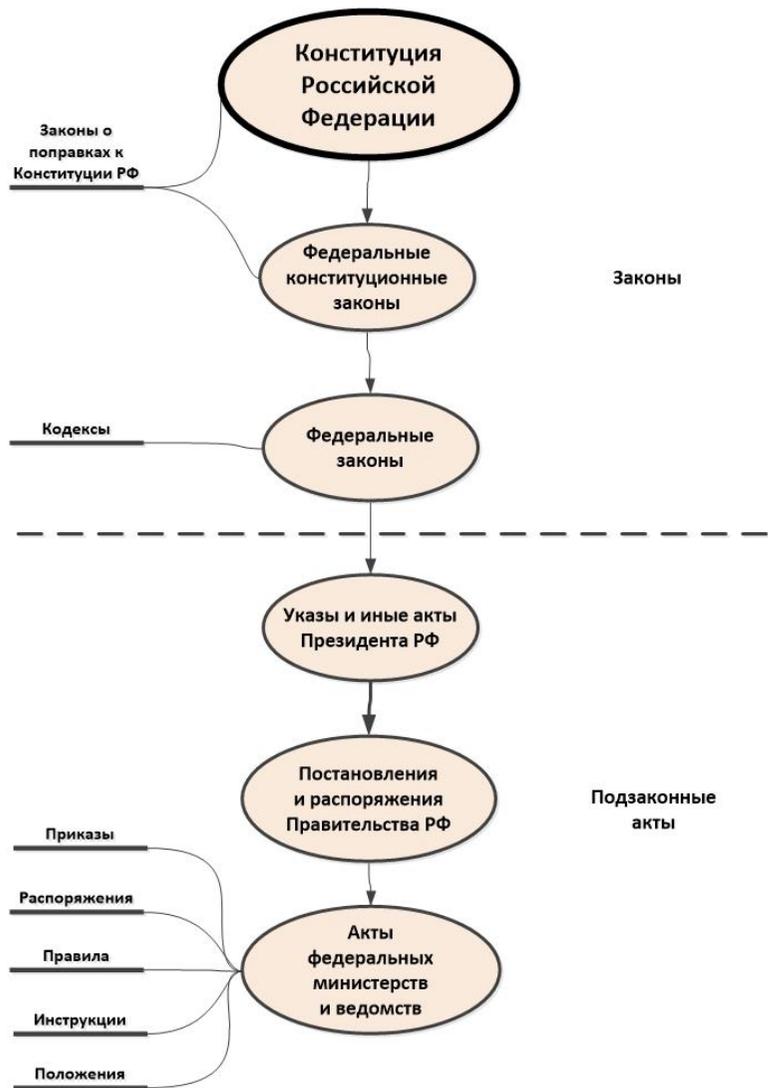
18-24. Отрасли российского права



18-25. Система нормативных правовых актов в федеративном государстве (Федеративная структура законодательства)



18-26. Иерархия федеративных нормативных правовых актов



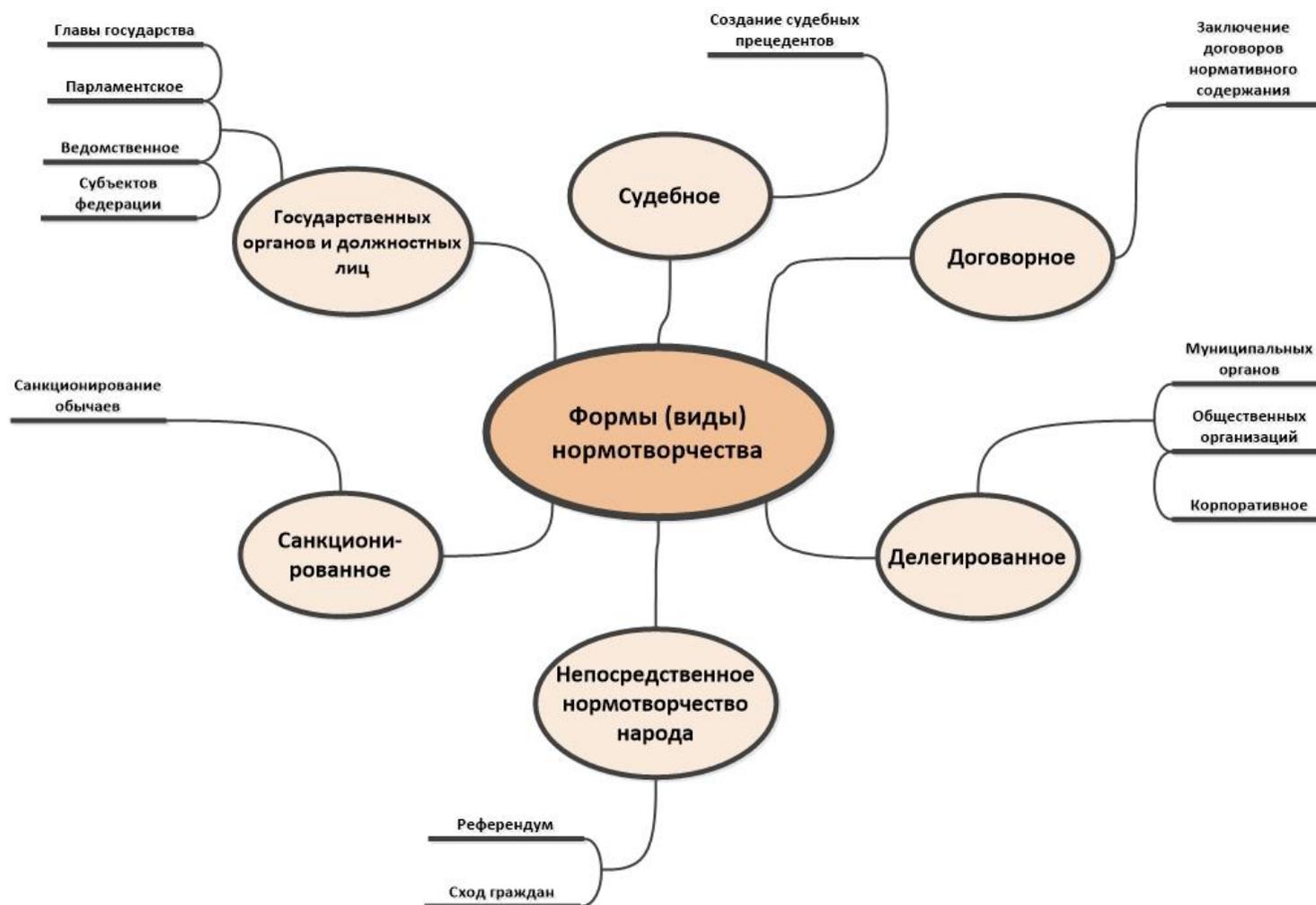
18-27. Иерархия НПА субъектов Российской Федерации



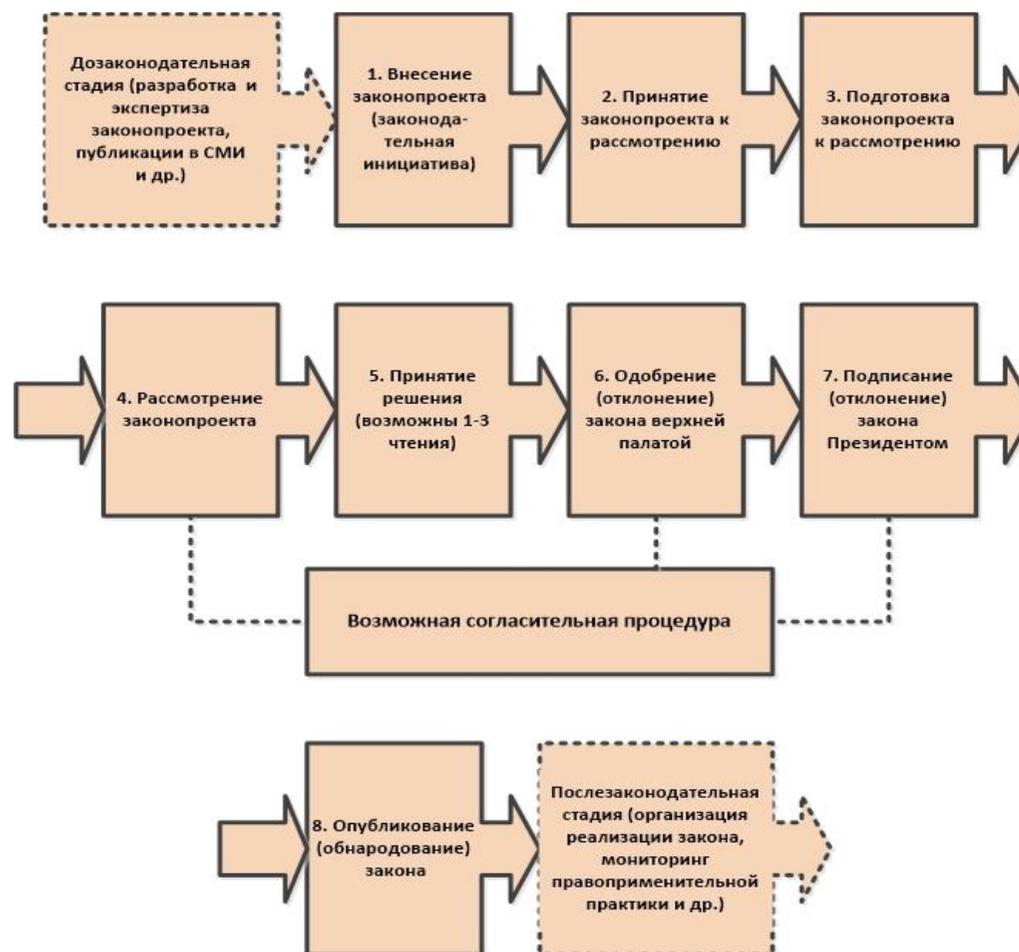
18-28. Иерархия НПА органов местного самоуправления



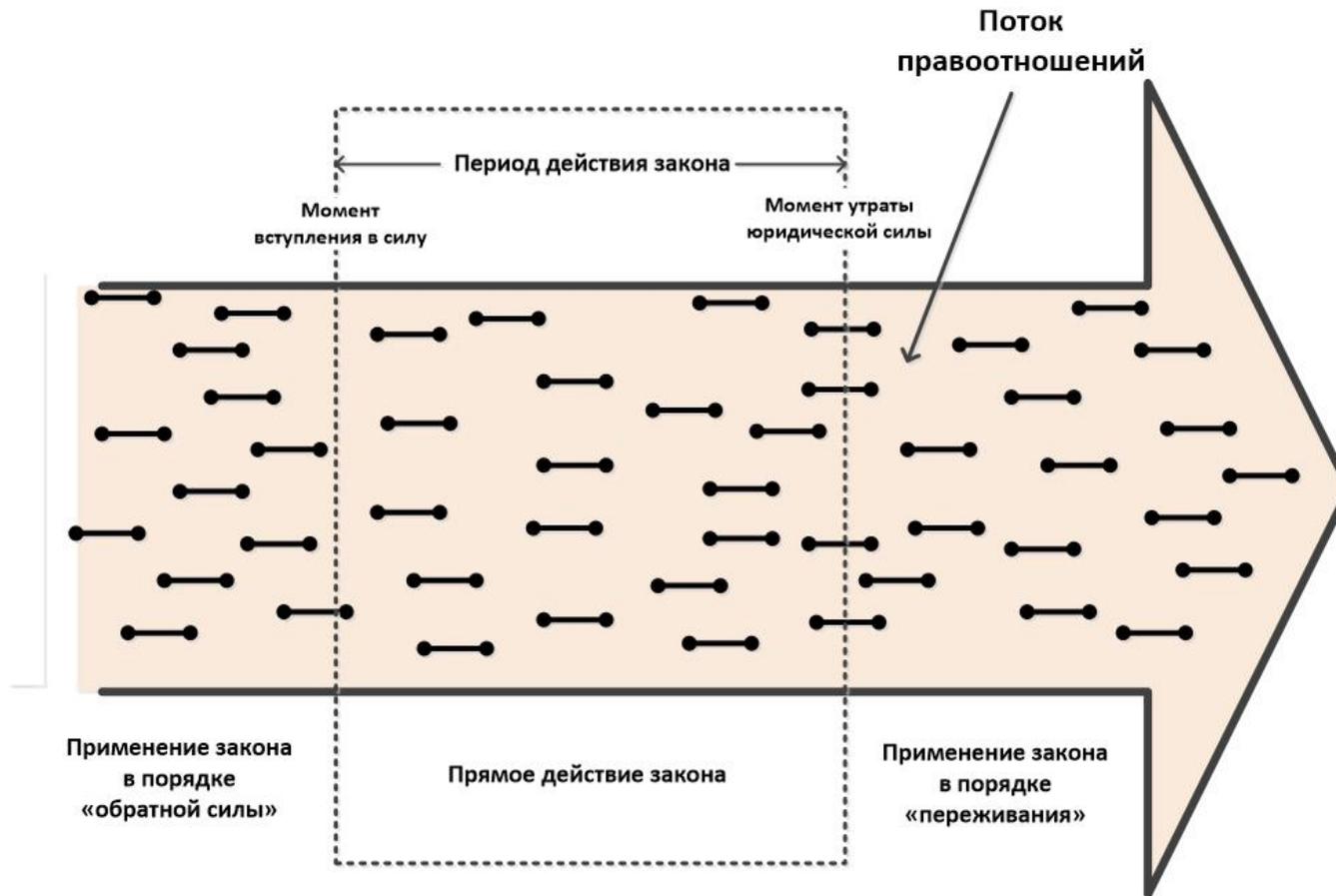
18-29. Виды (формы) нормотворчества



18-30. Этапы (стадии) законодательного процесса

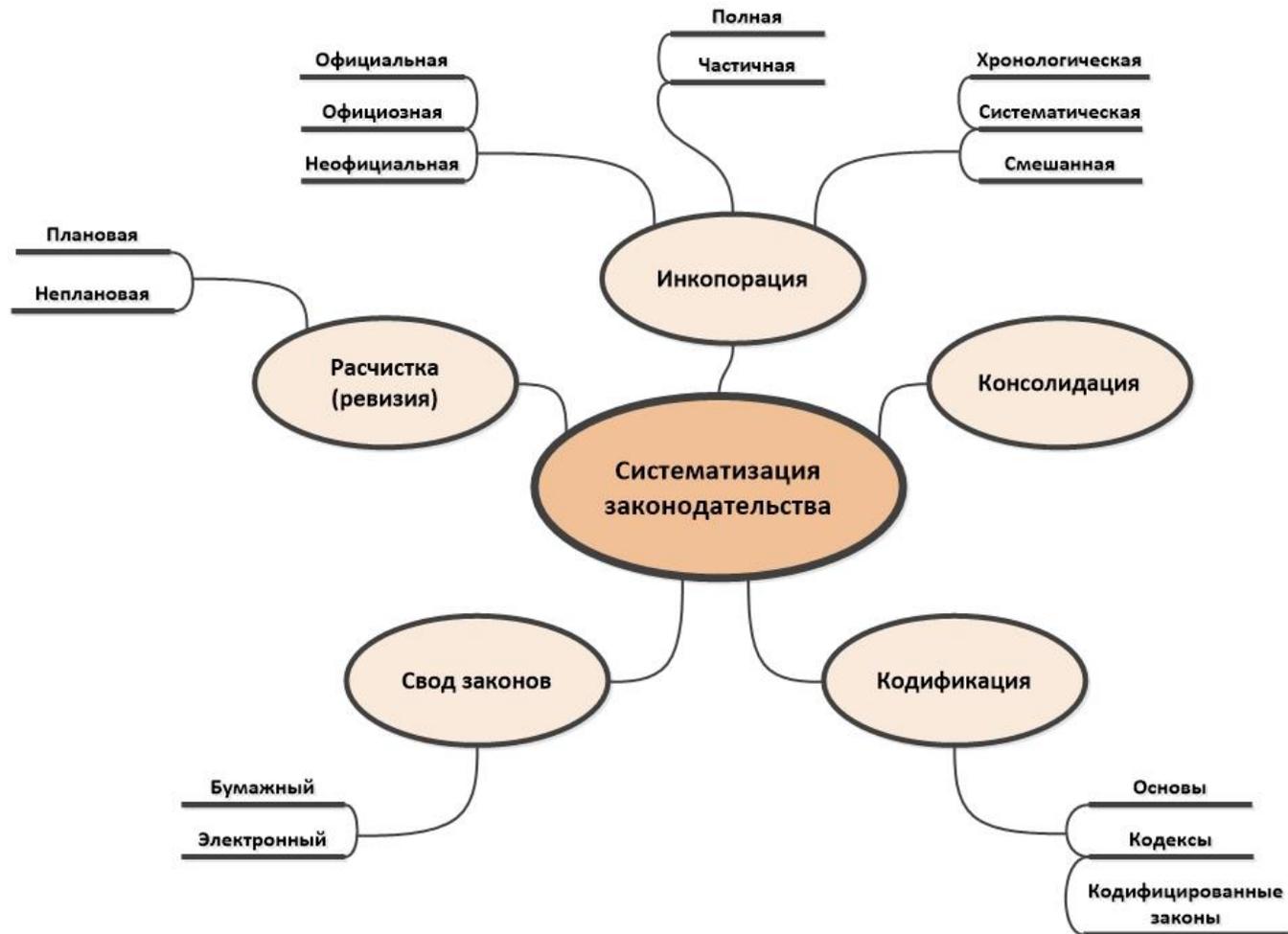


18-31. Действие закона во времени

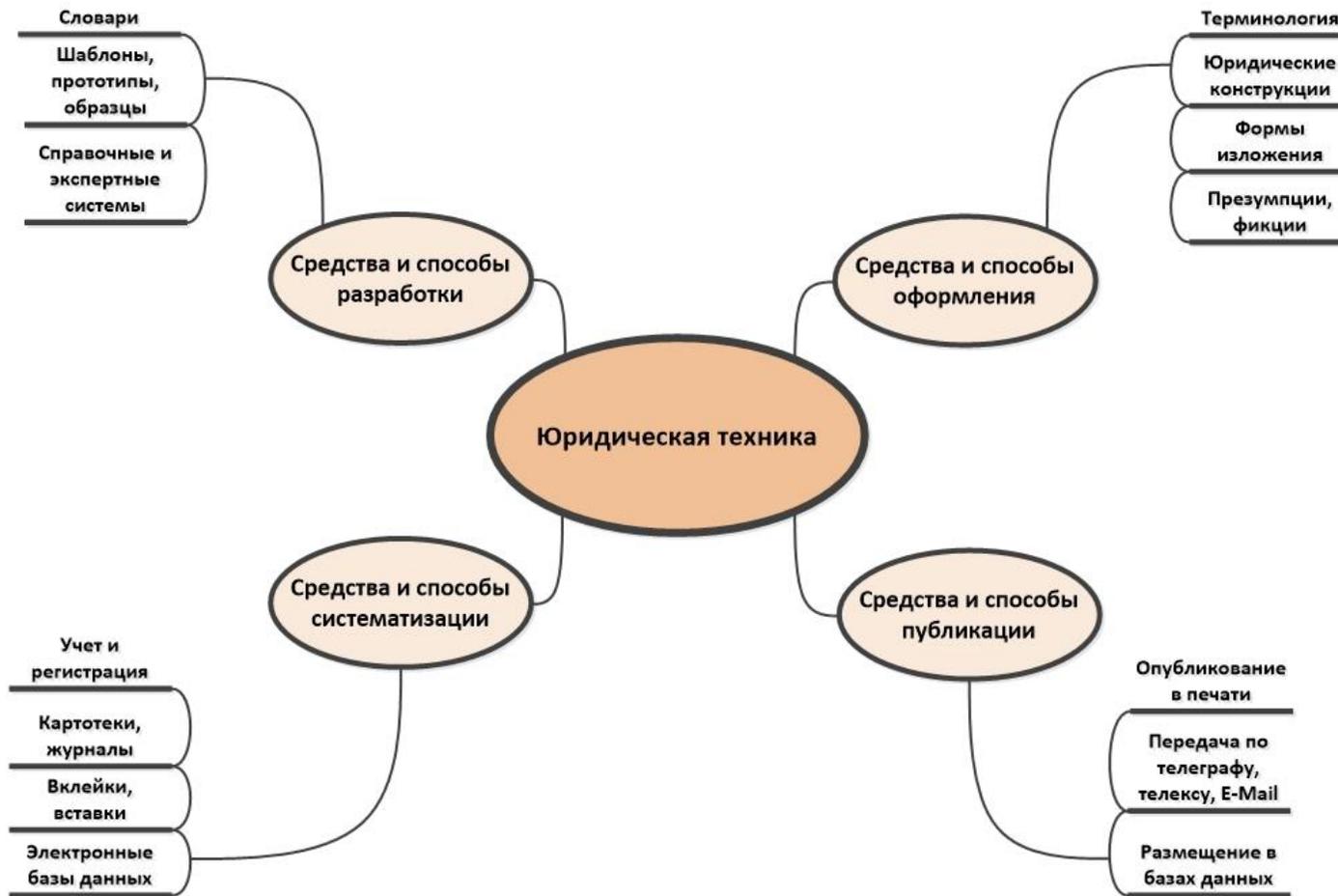


Пояснение. Схема иллюстрирует распространение действия закона на длящиеся правоотношения. Показано, что в случаях «пересечения» законом длящегося правоотношения возможны ситуации, когда к правам и обязанностям субъектов будет применяться вновь принятый закон (обратная сила закона) либо закон, уже утративший силу (переживание закона).

18-32. Формы систематизации законодательства



18-33. Средства юридической техники



18-34. Соотношение правоотношения и общественного отношения

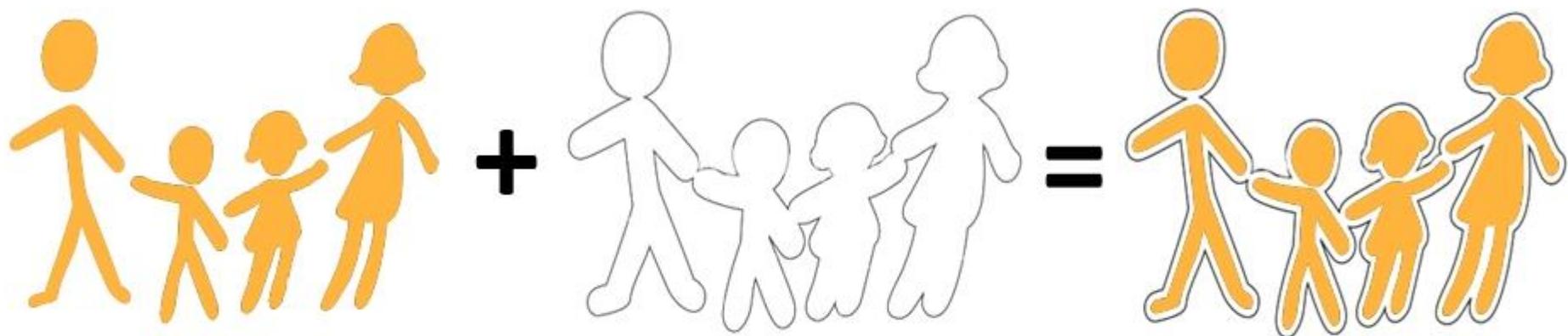


Пояснение. Правоотношения – часть системы общественных отношений, возникшая, существующая и развивающаяся в правовой форме.

**18-35. Признаки правоотношений
(в нормативном подходе)**



18-36. Правоотношение как правовая форма социального отношения

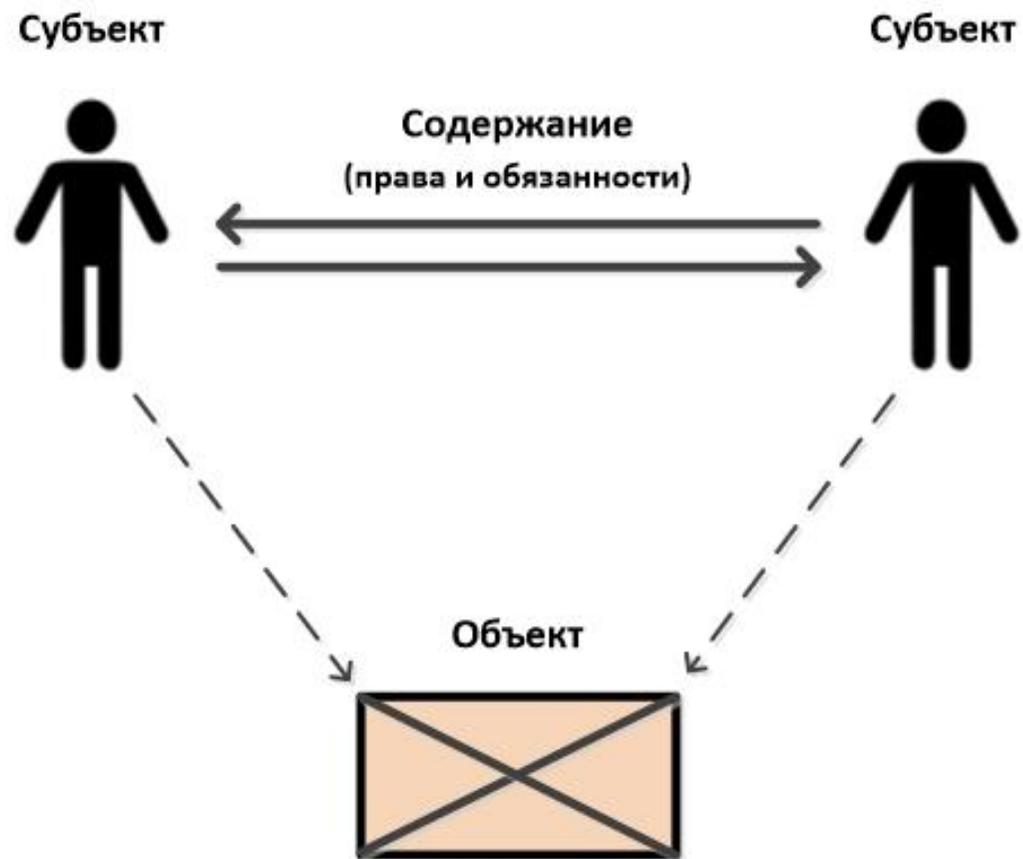


Социальное содержание
(семейные отношения)

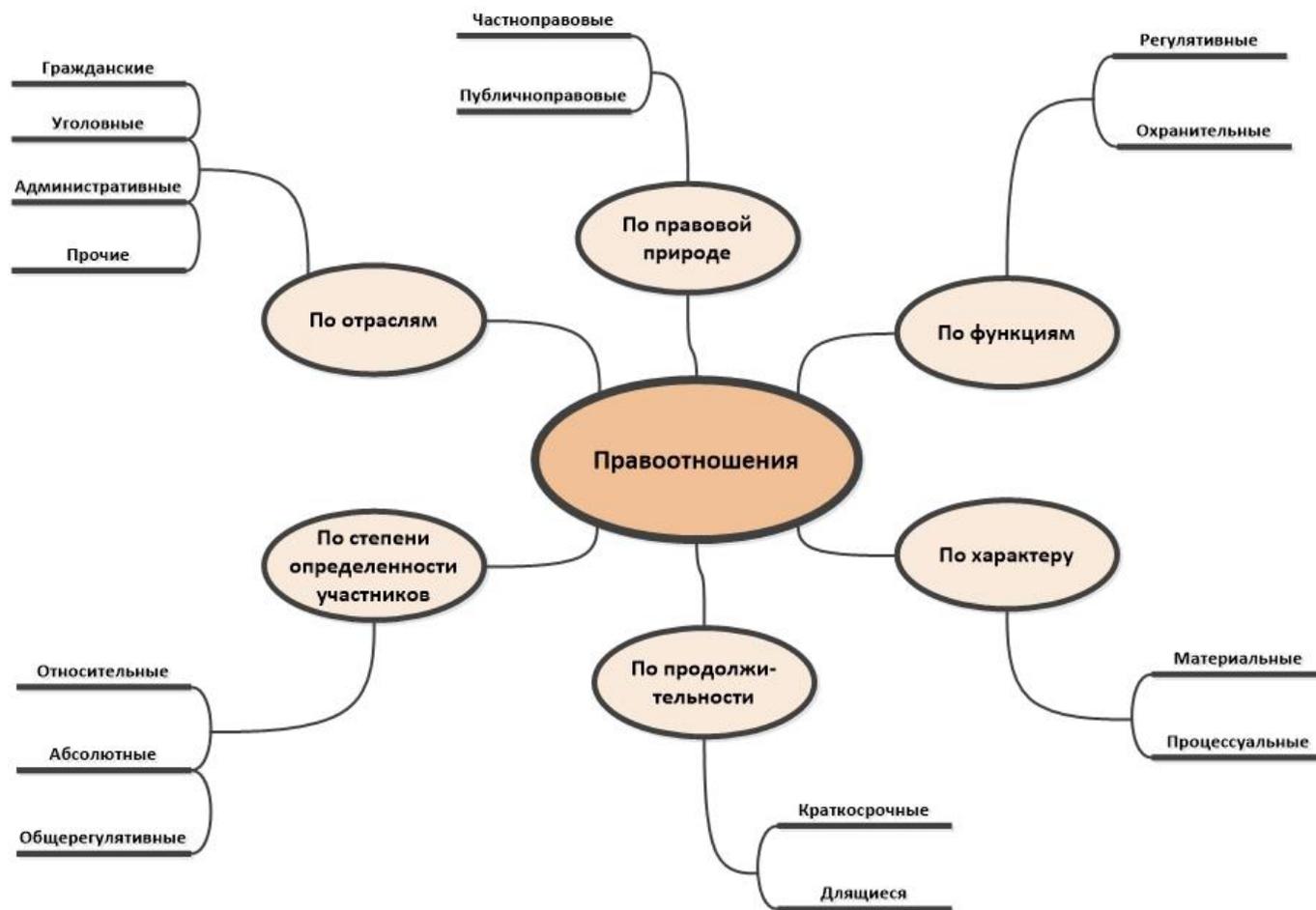
Правовая форма
(права и обязанности родителей и детей)

Семейные правоотношения
(социальное содержание
в правовой форме)

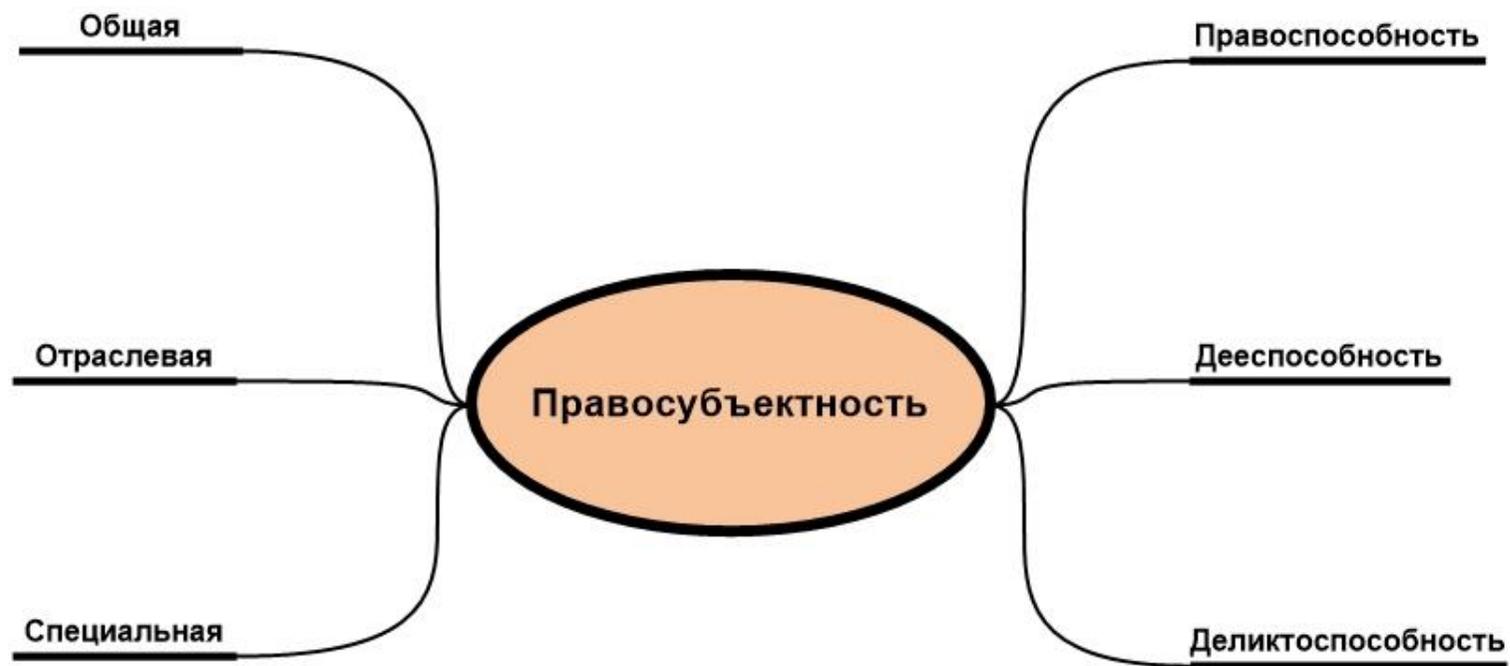
18-37. Состав правоотношения



18-38. Виды (классификации) правоотношений



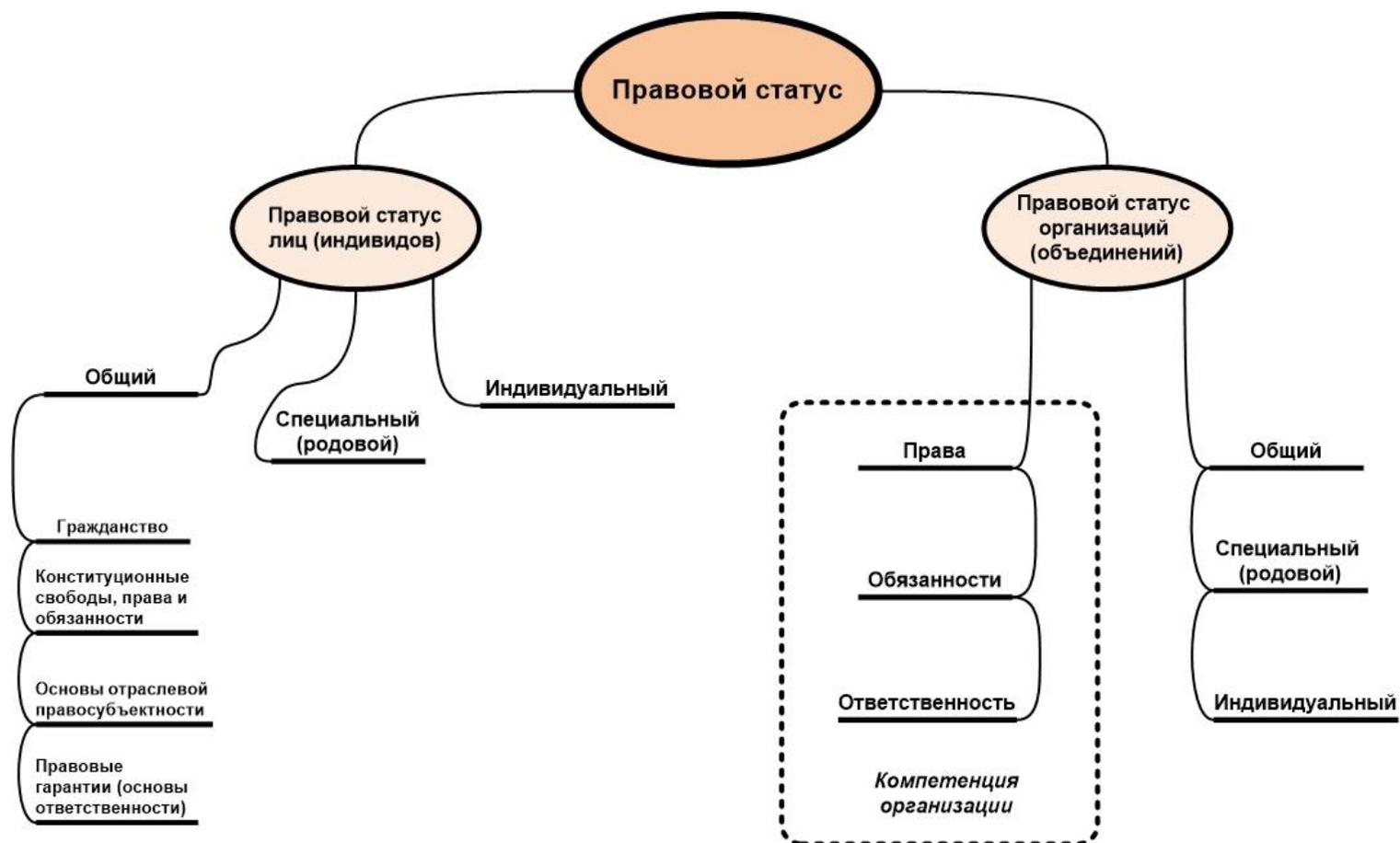
18-39. Виды и структура правосубъектности



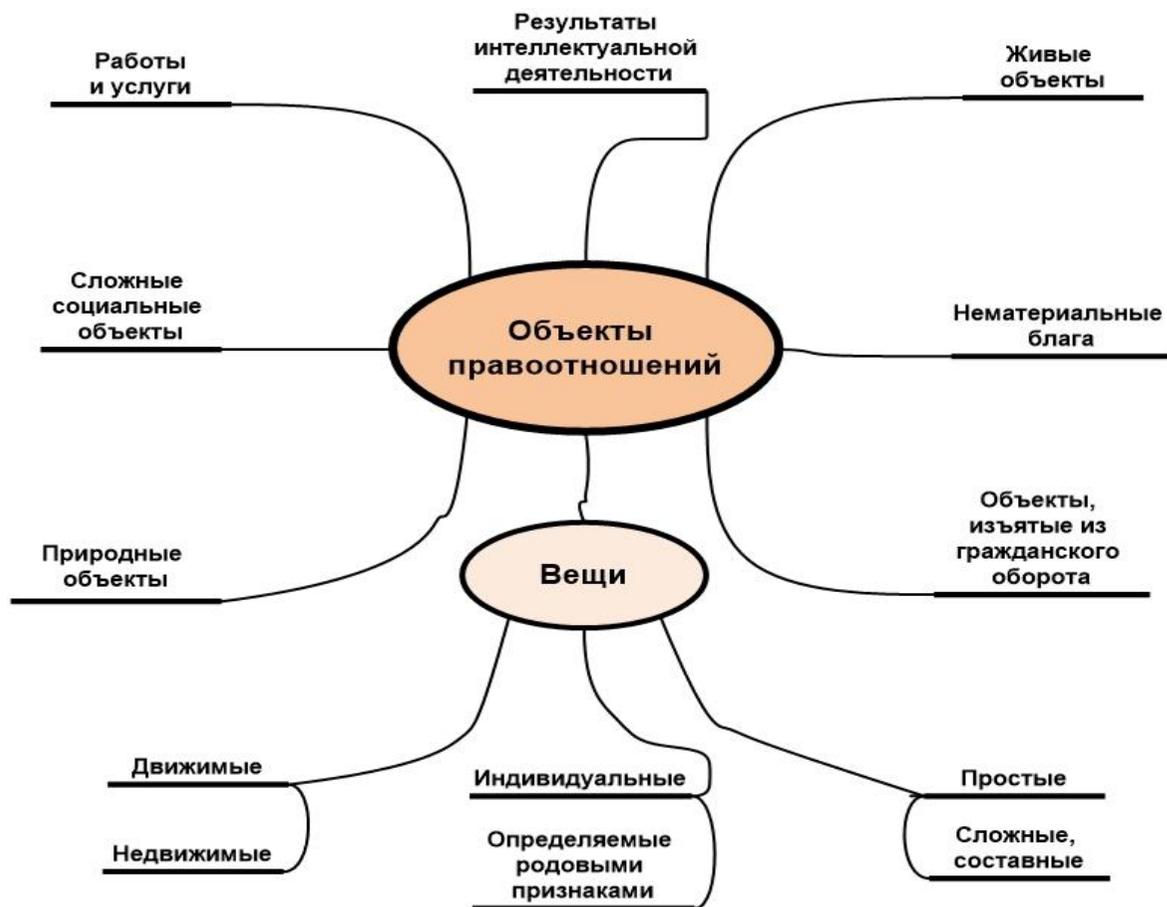
18-40. Виды (классификации) субъектов права



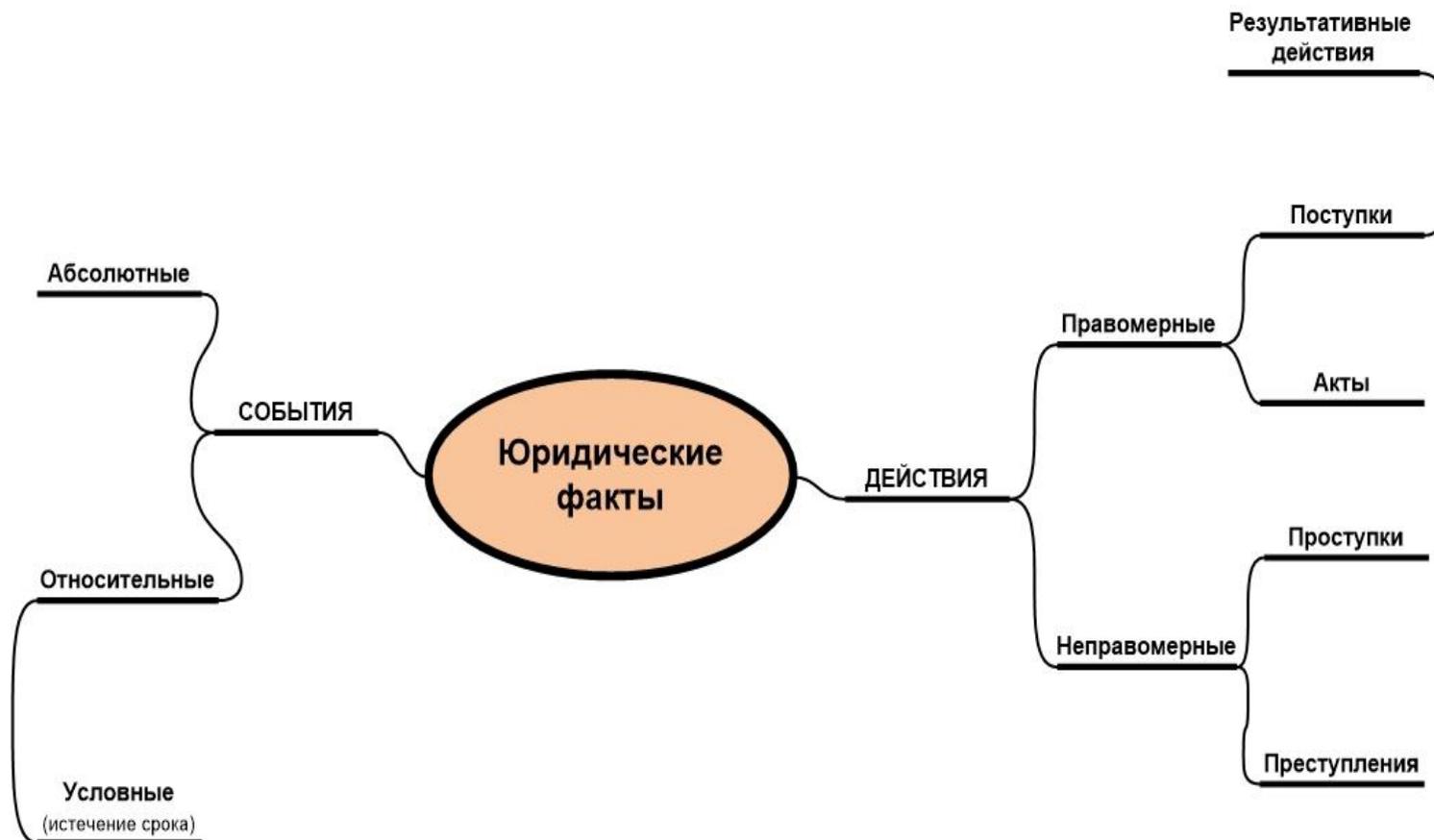
18-41. Виды и содержание правового статуса



18-42. Виды (классификации) объектов правоотношений



18-43. Виды (классификации) юридических фактов



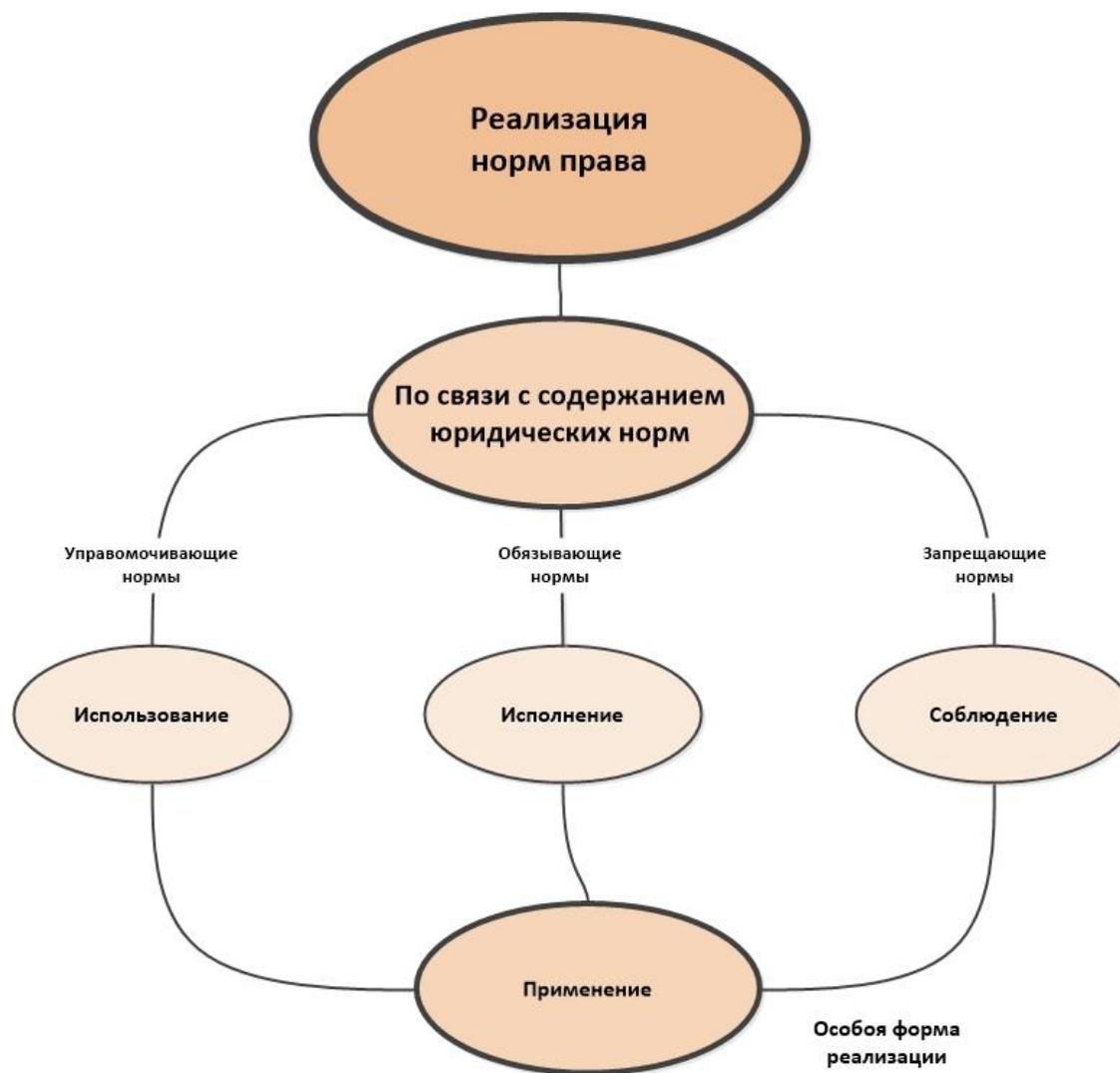
18-44. Признаки правомерного поведения



18-45. Виды (классификации) правомерного поведения



18-46. Формы реализации норм права



18-47. Виды (классификации) реализации норм права



18-48. Признаки правовой процедуры



18-49. Виды (классификации) правовых процедур



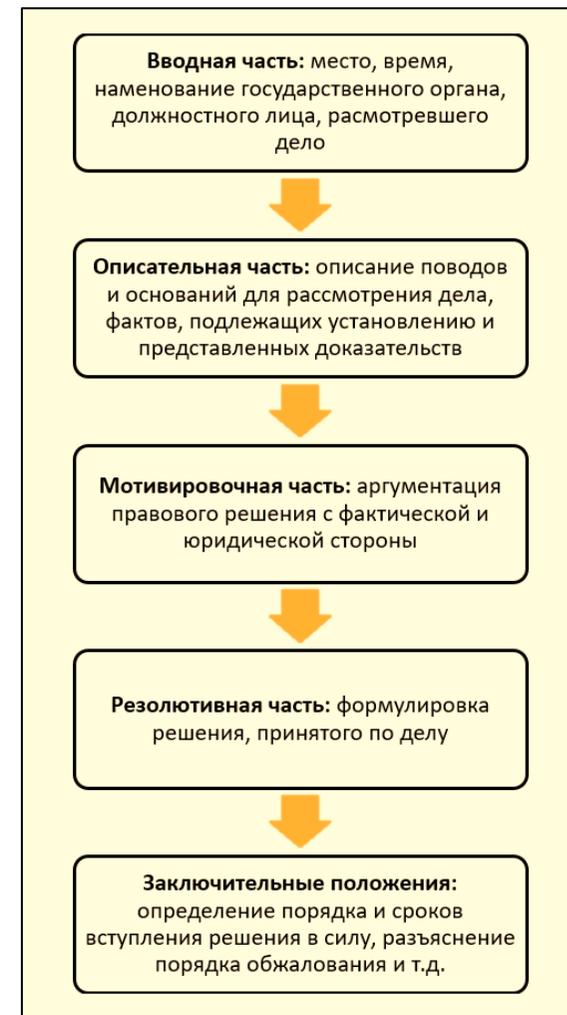
18-50. Признаки применения норм права



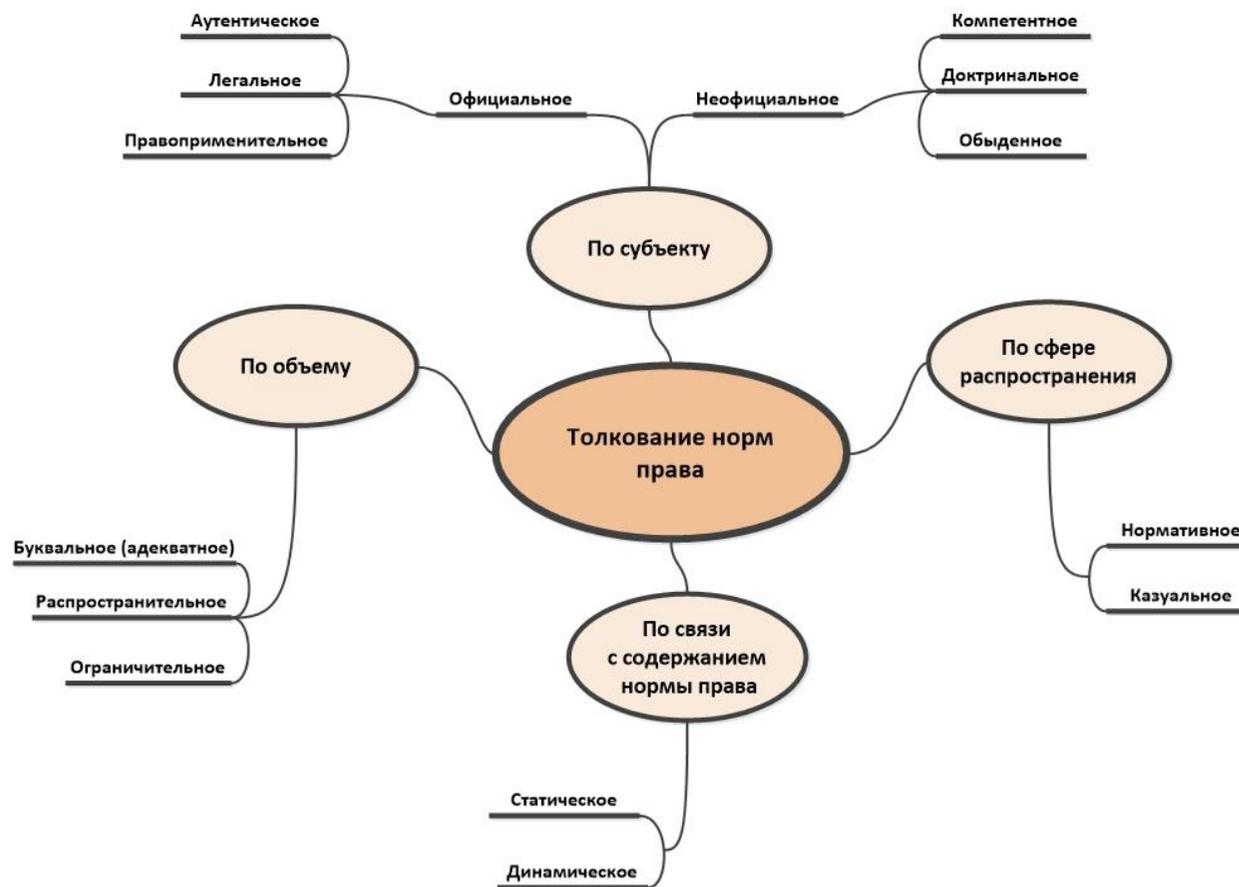
18-51. Этапы (стадии) правоприменительного процесса



18-52. Структура правоприменительного акта



18-53. Виды (классификации) толкования норм права



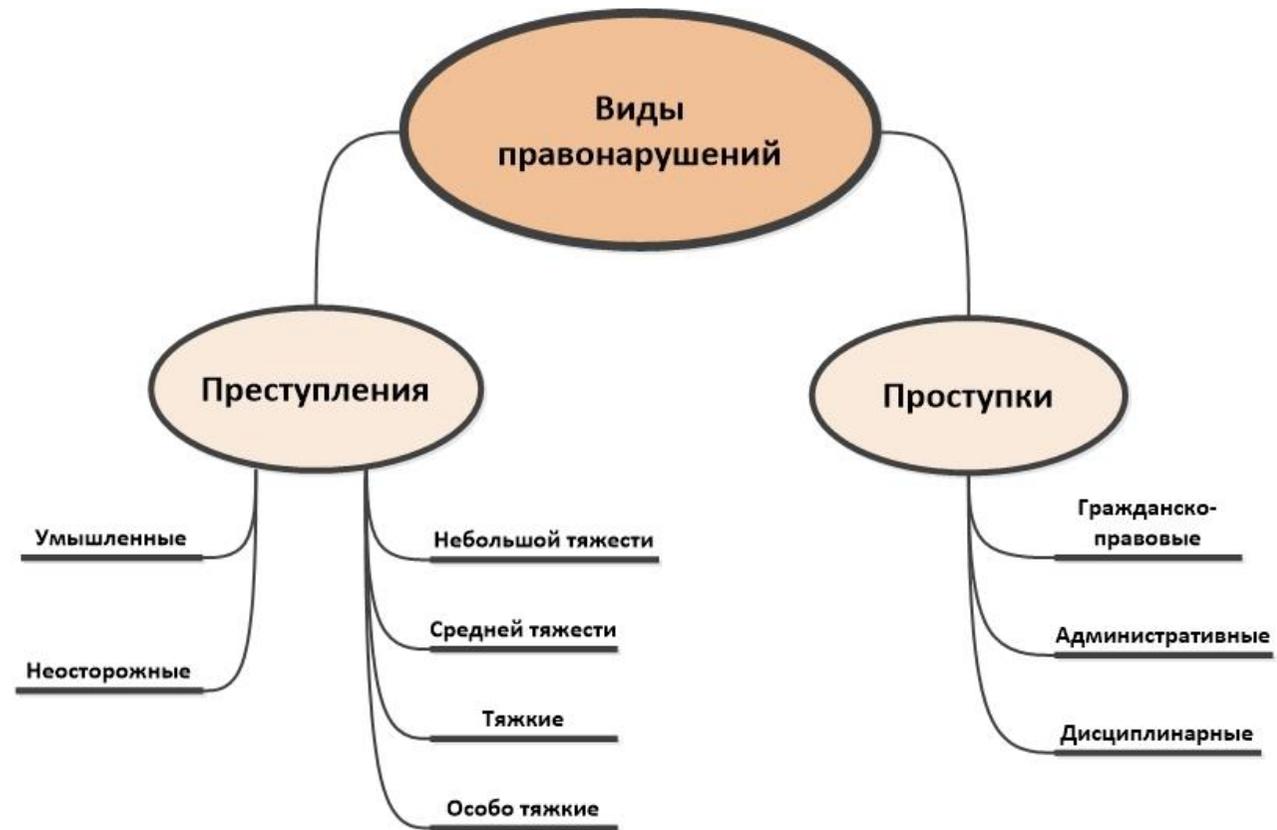
18-54. Способы (приемы) толкования норм права



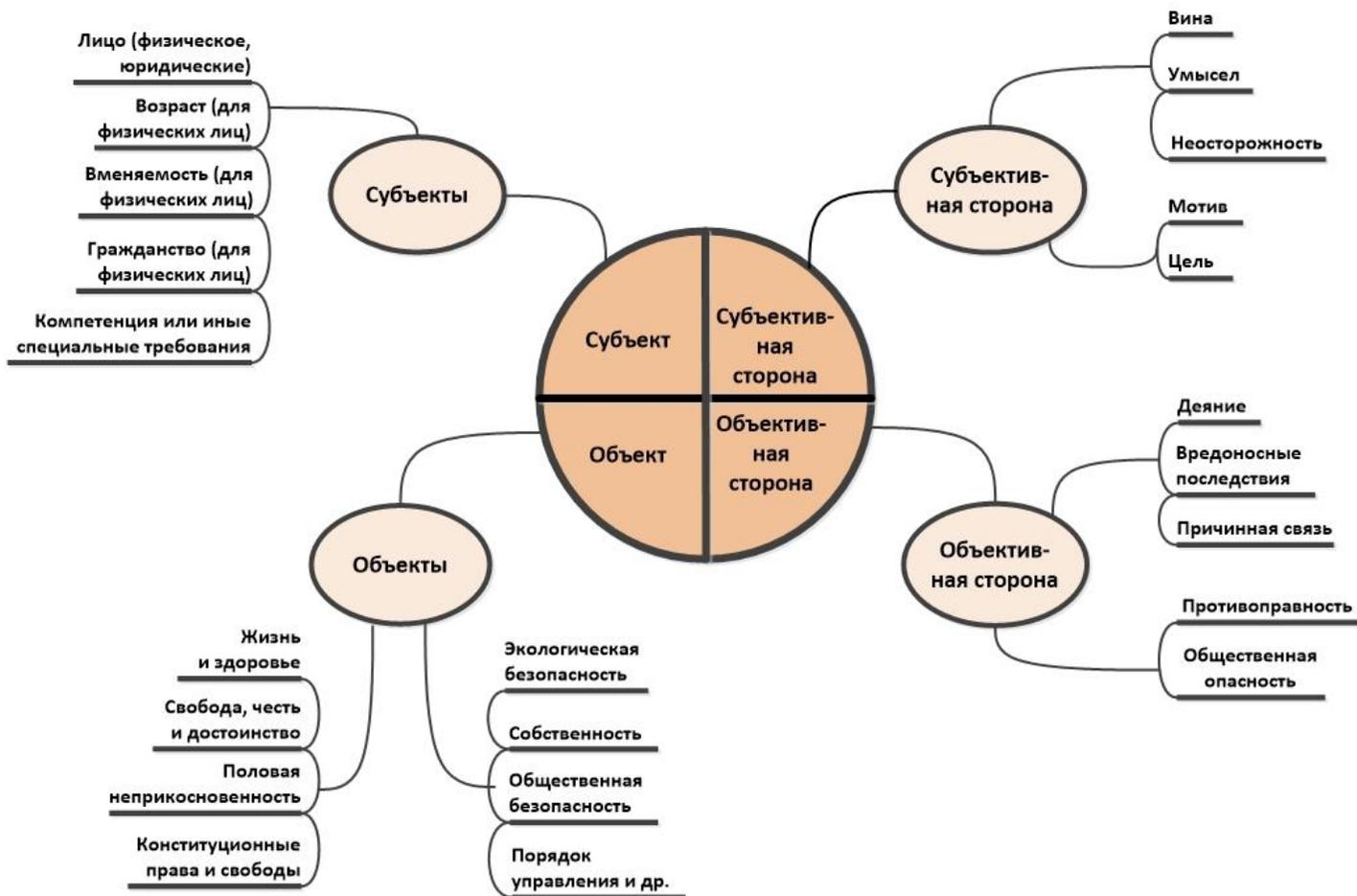
18-55. Признаки правонарушения



18-56. Виды правонарушений



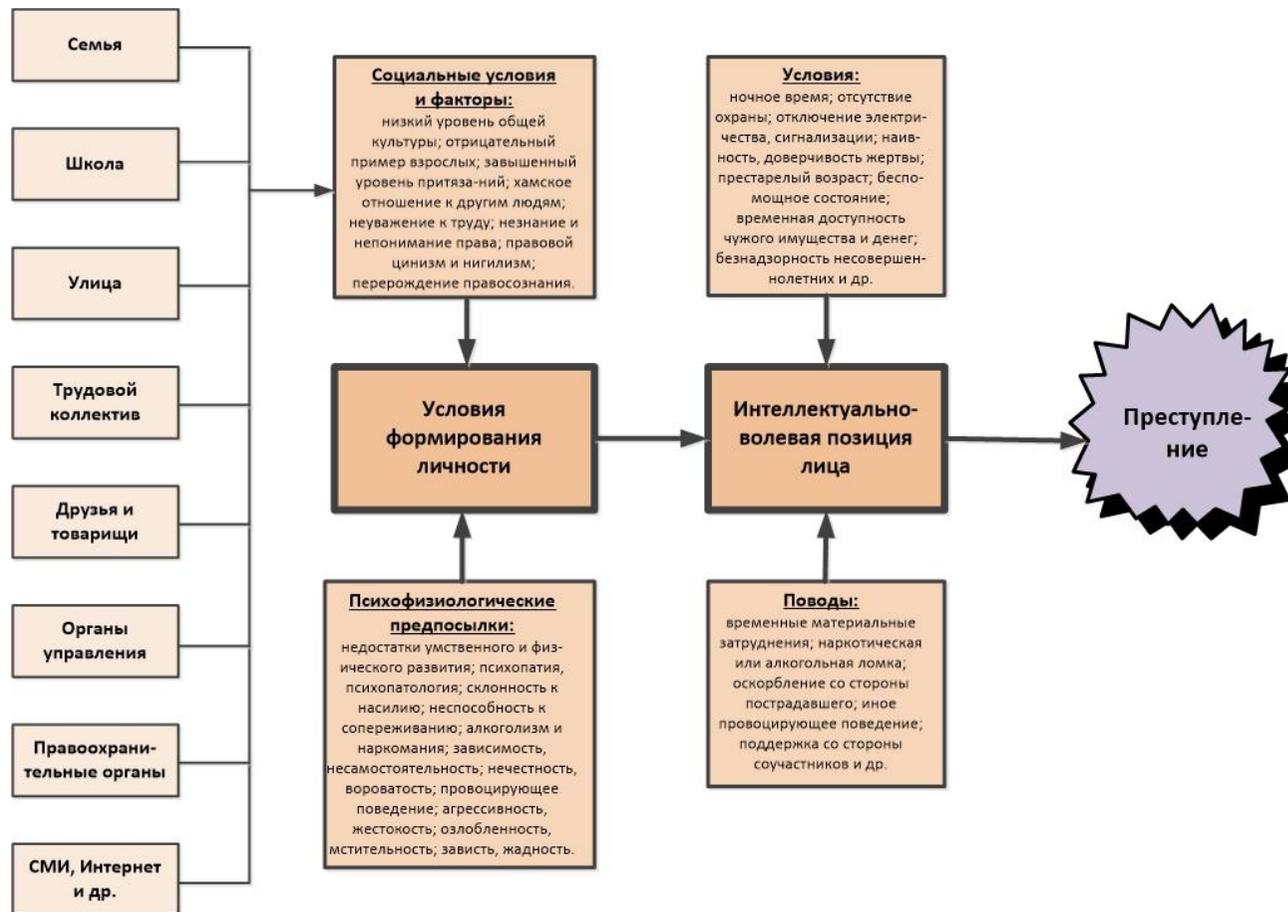
18-57. Состав правонарушения



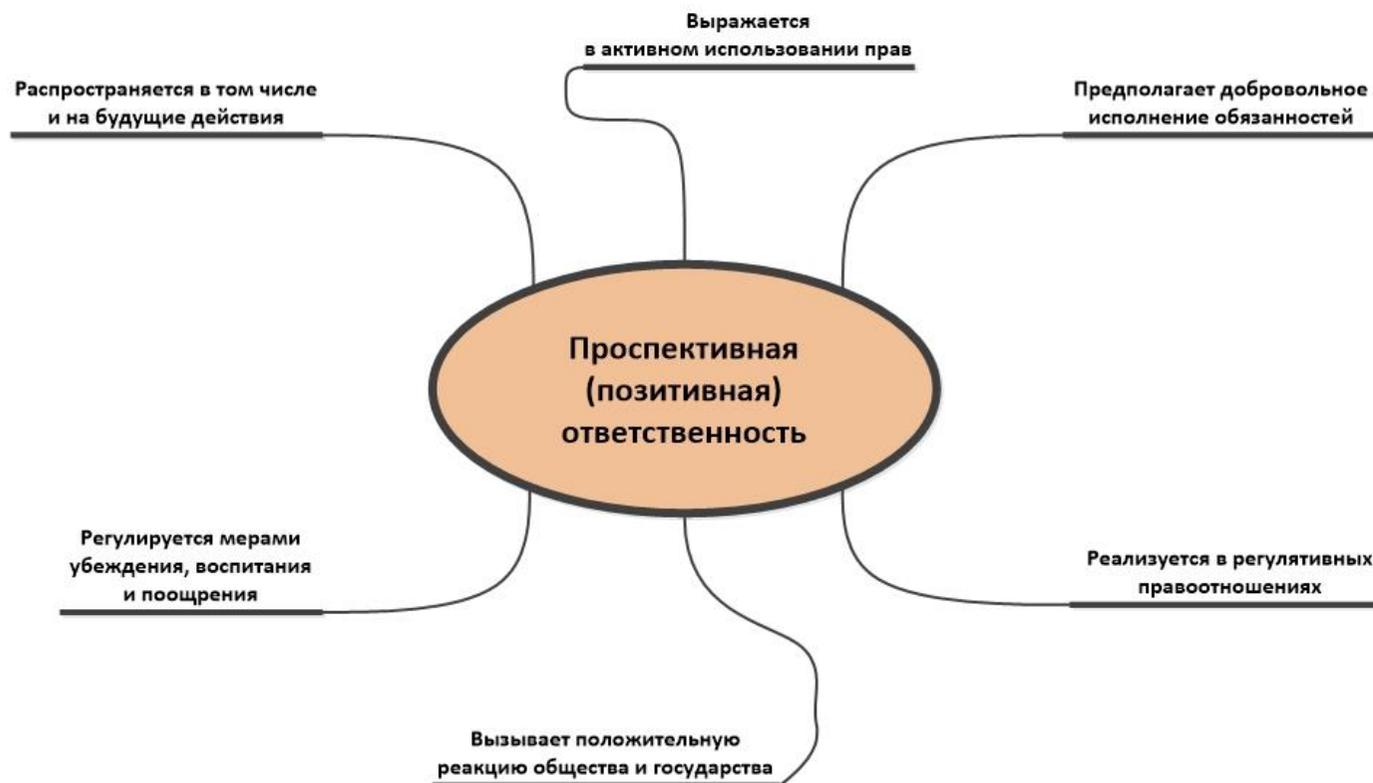
18-58. Причины преступности



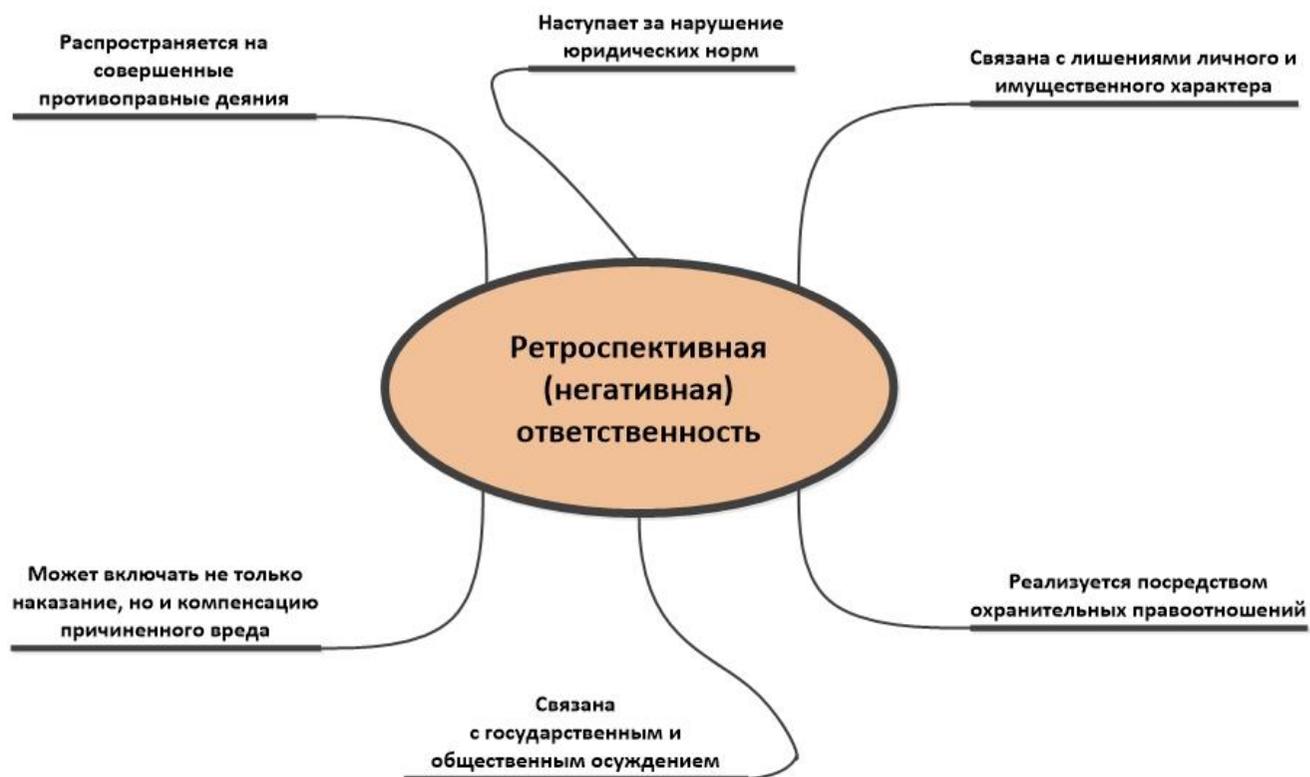
18-59. Причины конкретного преступления



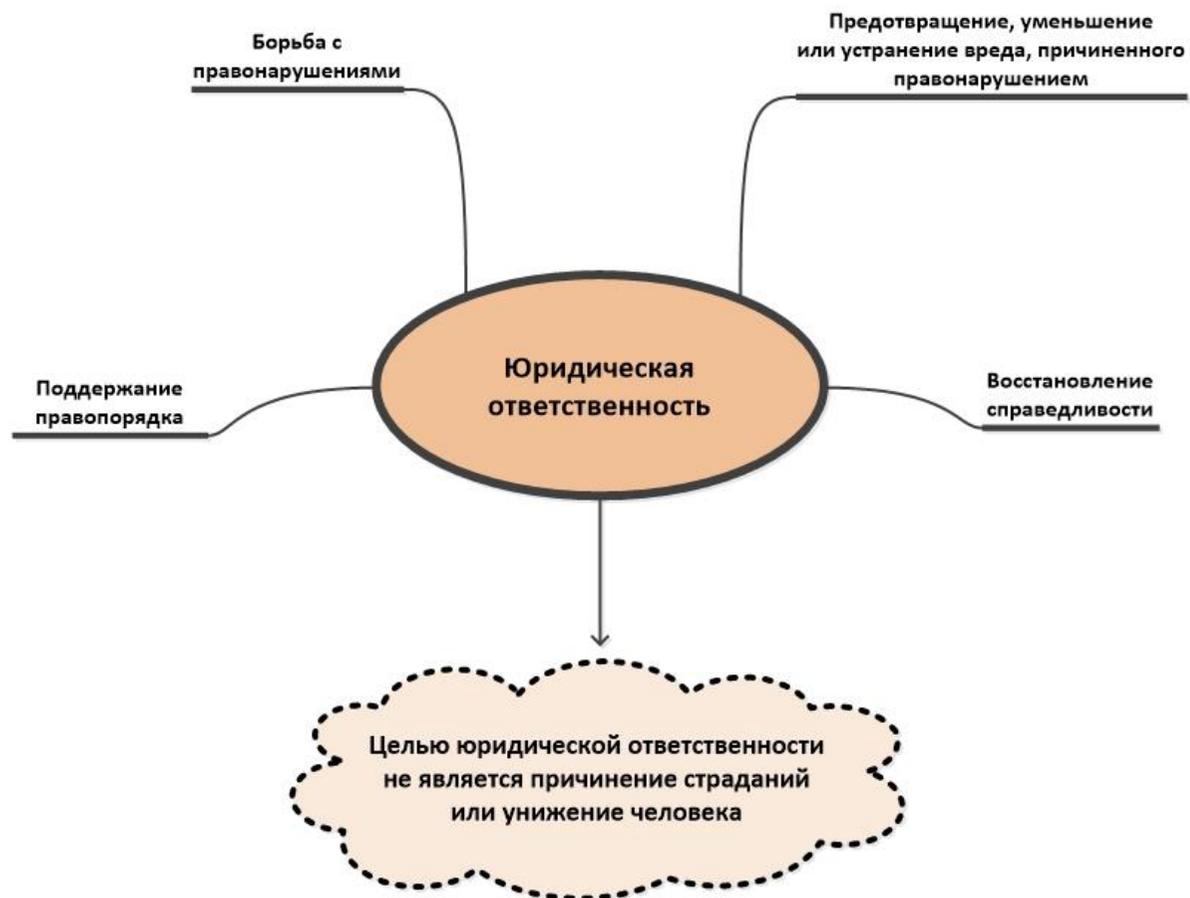
18-60. Отличительные признаки и особенности проспективной ответственности



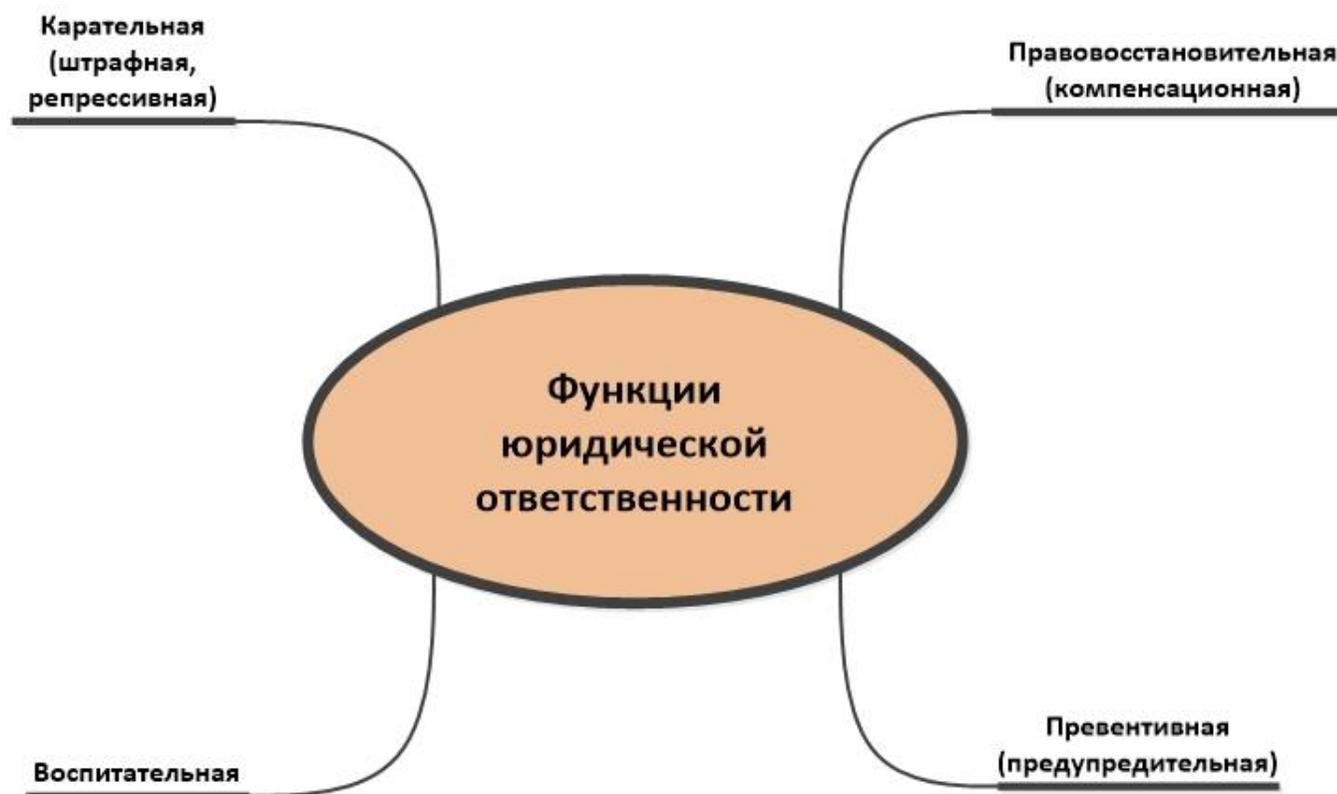
18-61. Отличительные признаки и особенности ретроспективной ответственности



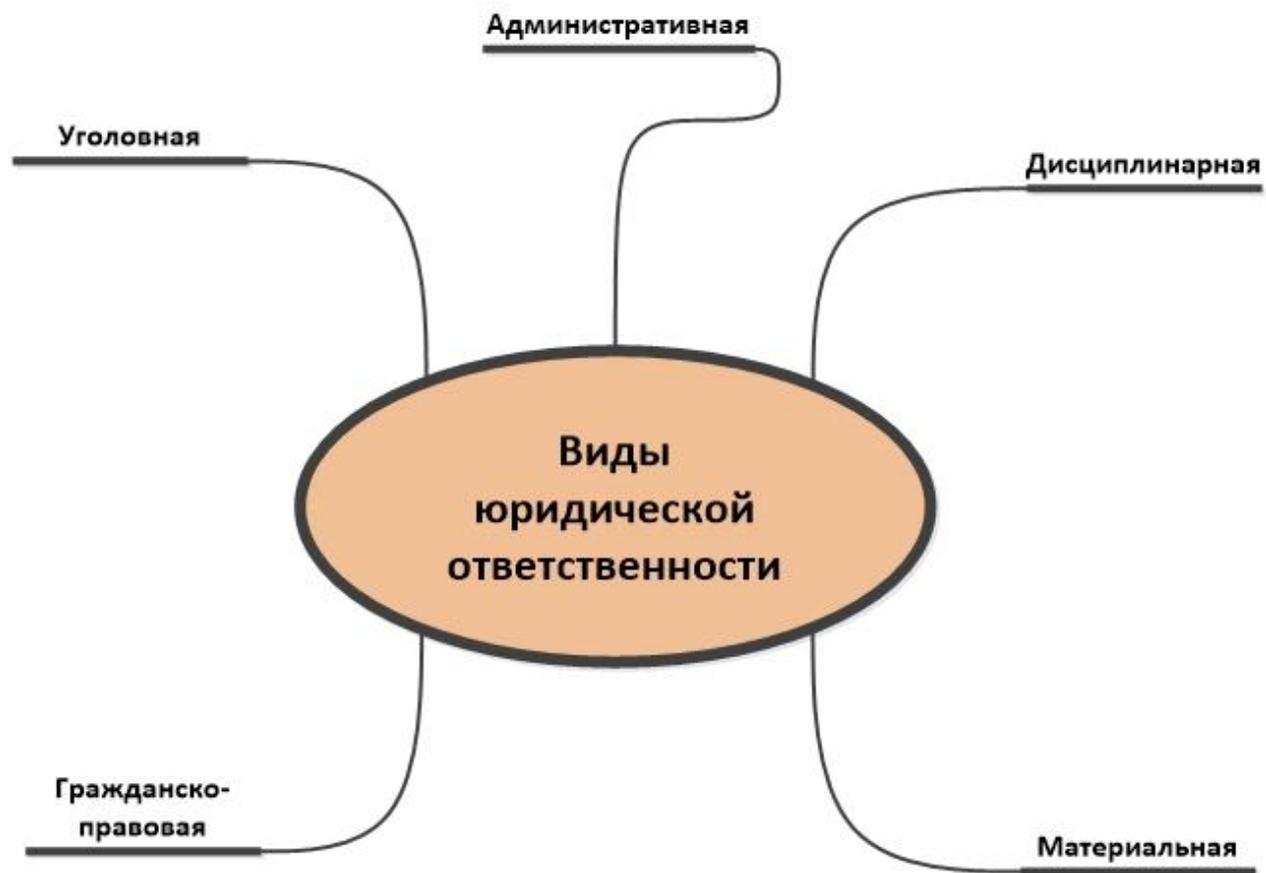
18-62. Цели юридической ответственности



18-63. Функции юридической ответственности



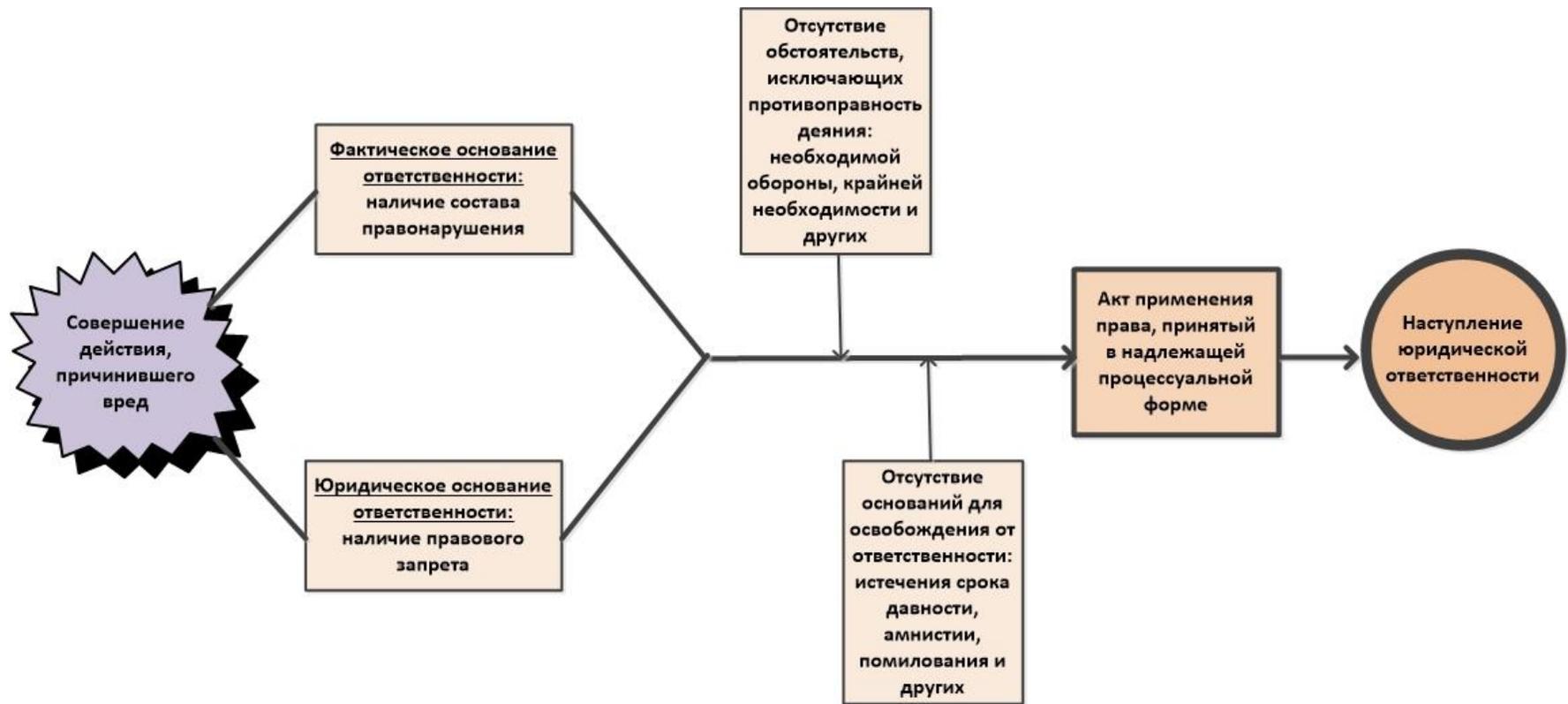
18-64. Виды юридической ответственности



18-65. Принципы юридической ответственности



18-66. Правовая конструкция юридической ответственности



18-67. Отличительные признаки прав человека



18-68. Виды (классификации) прав и свобод человека и гражданина



18-69. Этапы (поколения) развития прав человека



18-70. Национальный (внутригосударственный) механизм защиты прав человека и гражданина в Российской Федерации



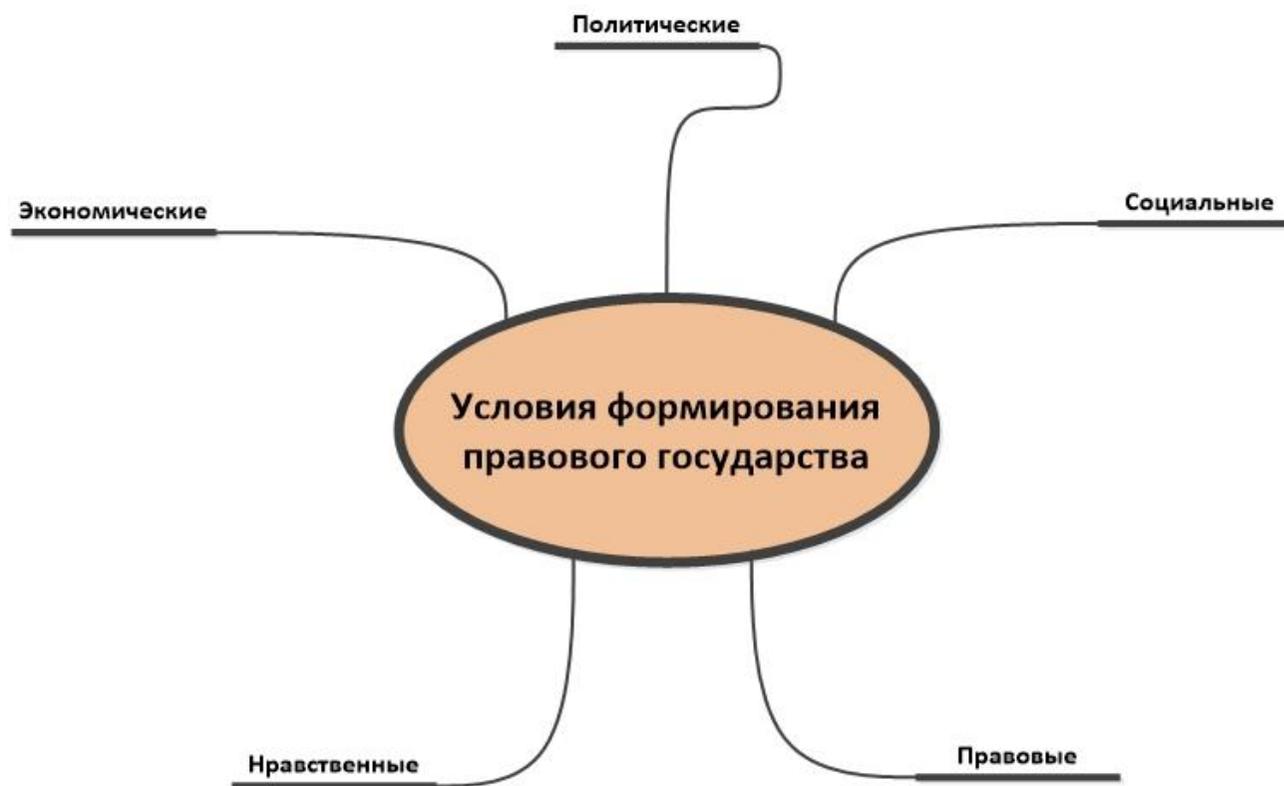
18-71. Международный механизм защиты прав человека



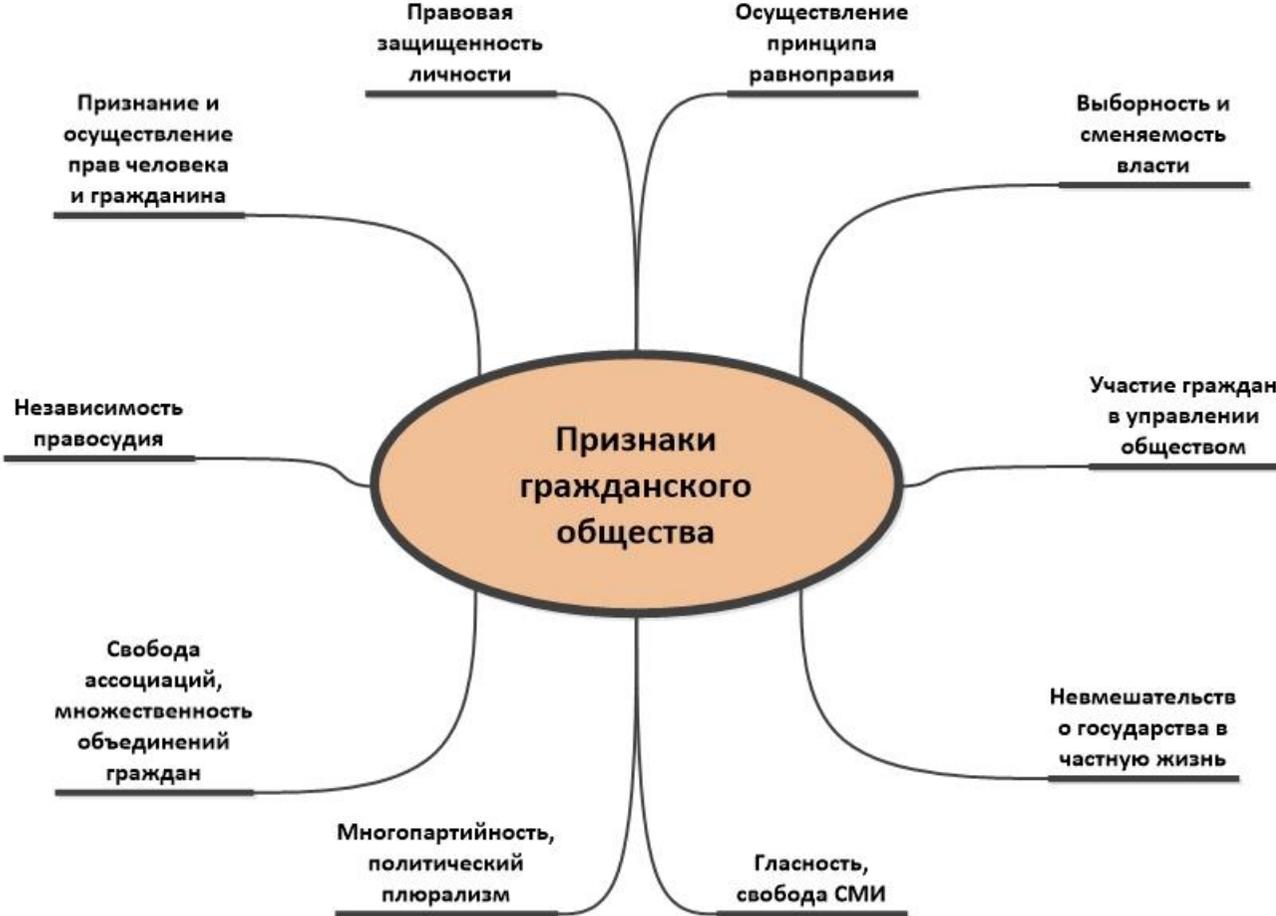
18-72. Признаки правового государства



18-73. Условия формирования правового государства



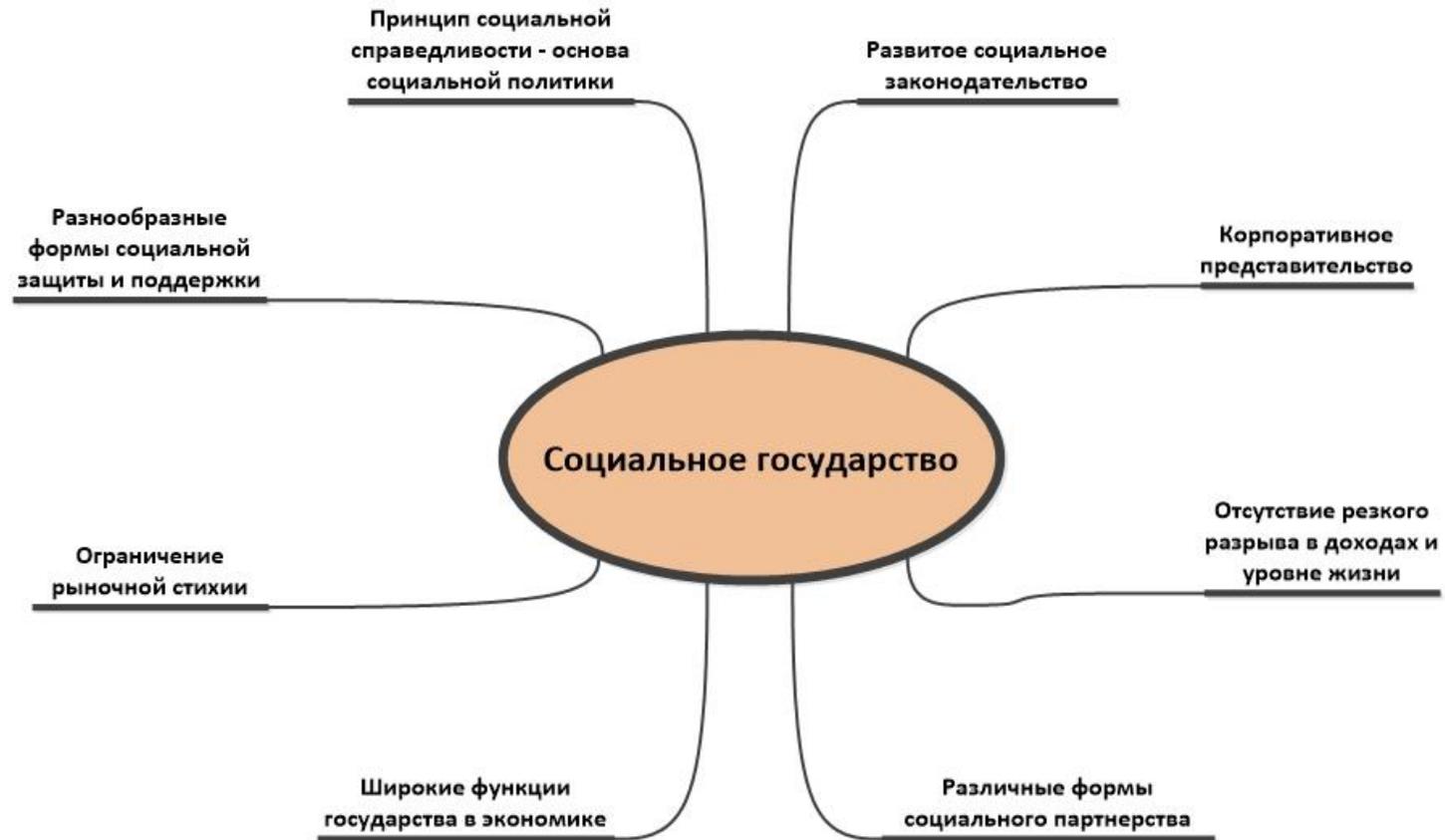
18-74. Признаки гражданского общества



18-75. Институты гражданского общества



18-76. Признаки социального государства



18-77. Некоторые модели социального государства



18-78. Научно-теоретические подходы к понятию законности



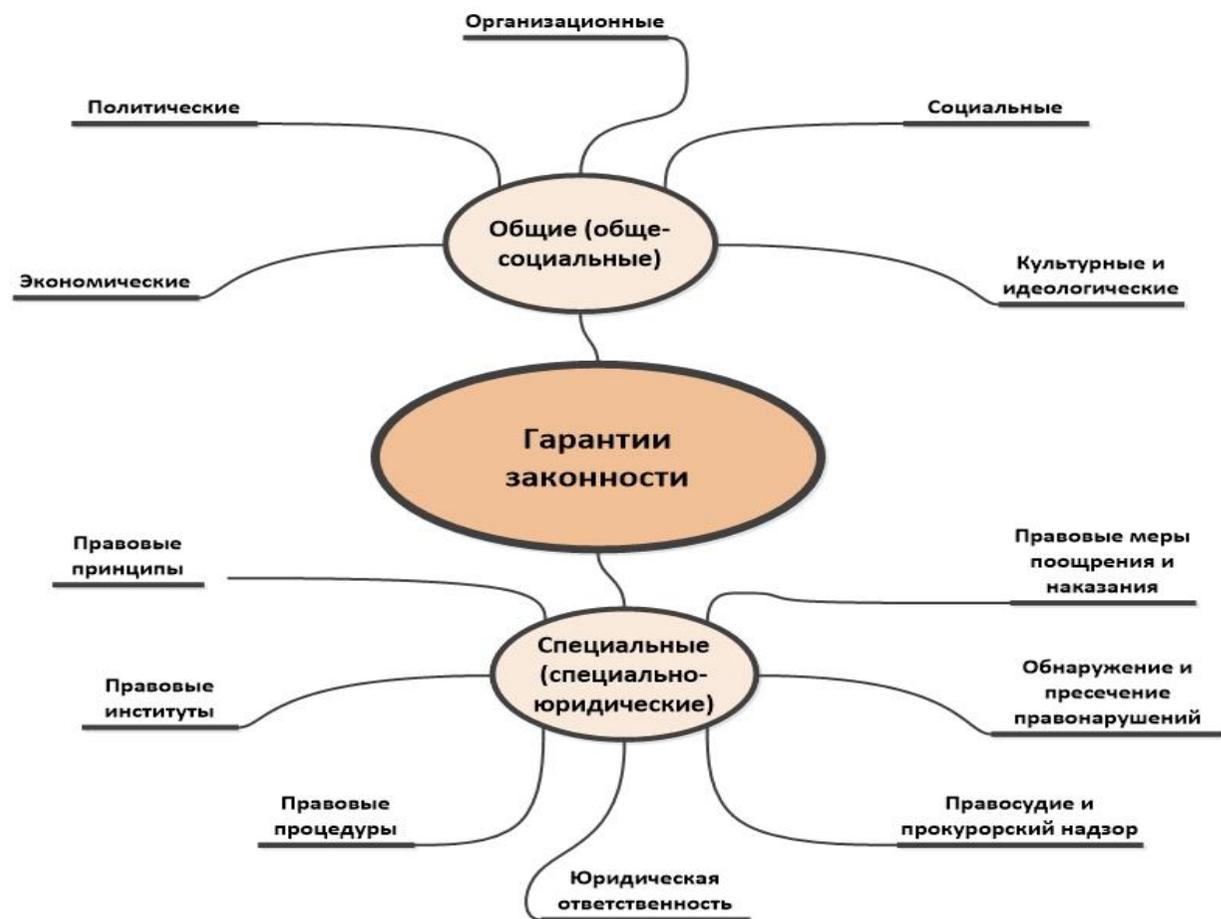
18-79. Требования законности



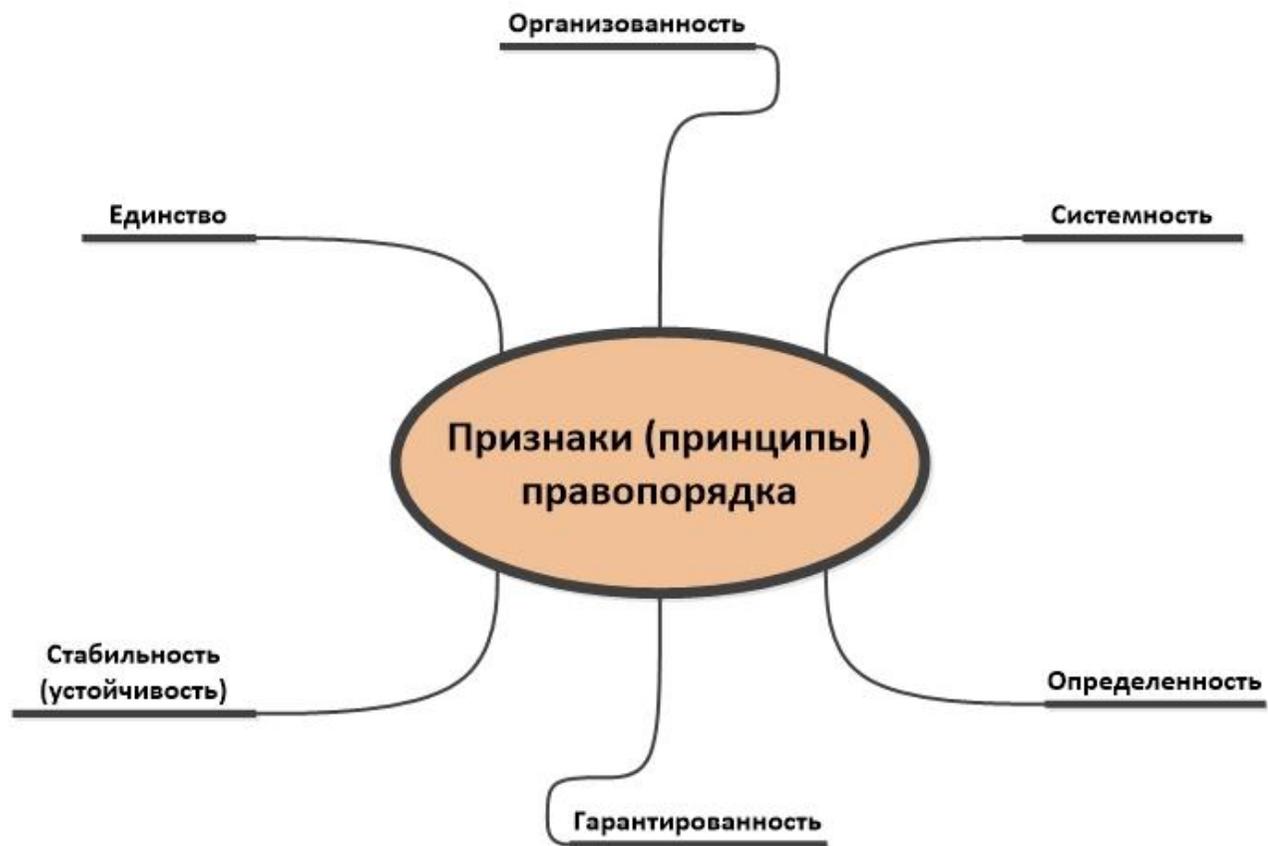
18-80. Принципы законности



18-81. Гарантии законности



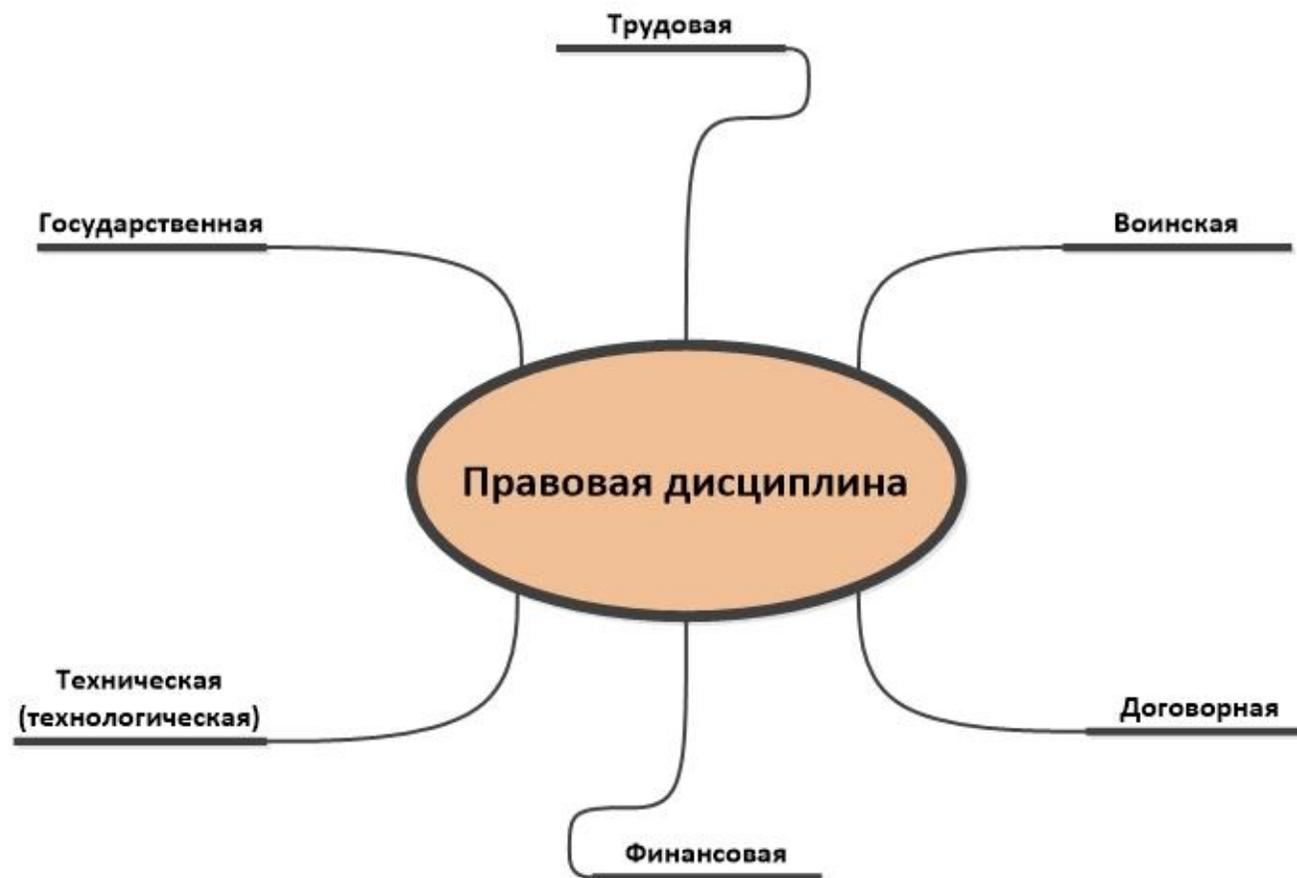
18-82. Признаки (принципы) правопорядка



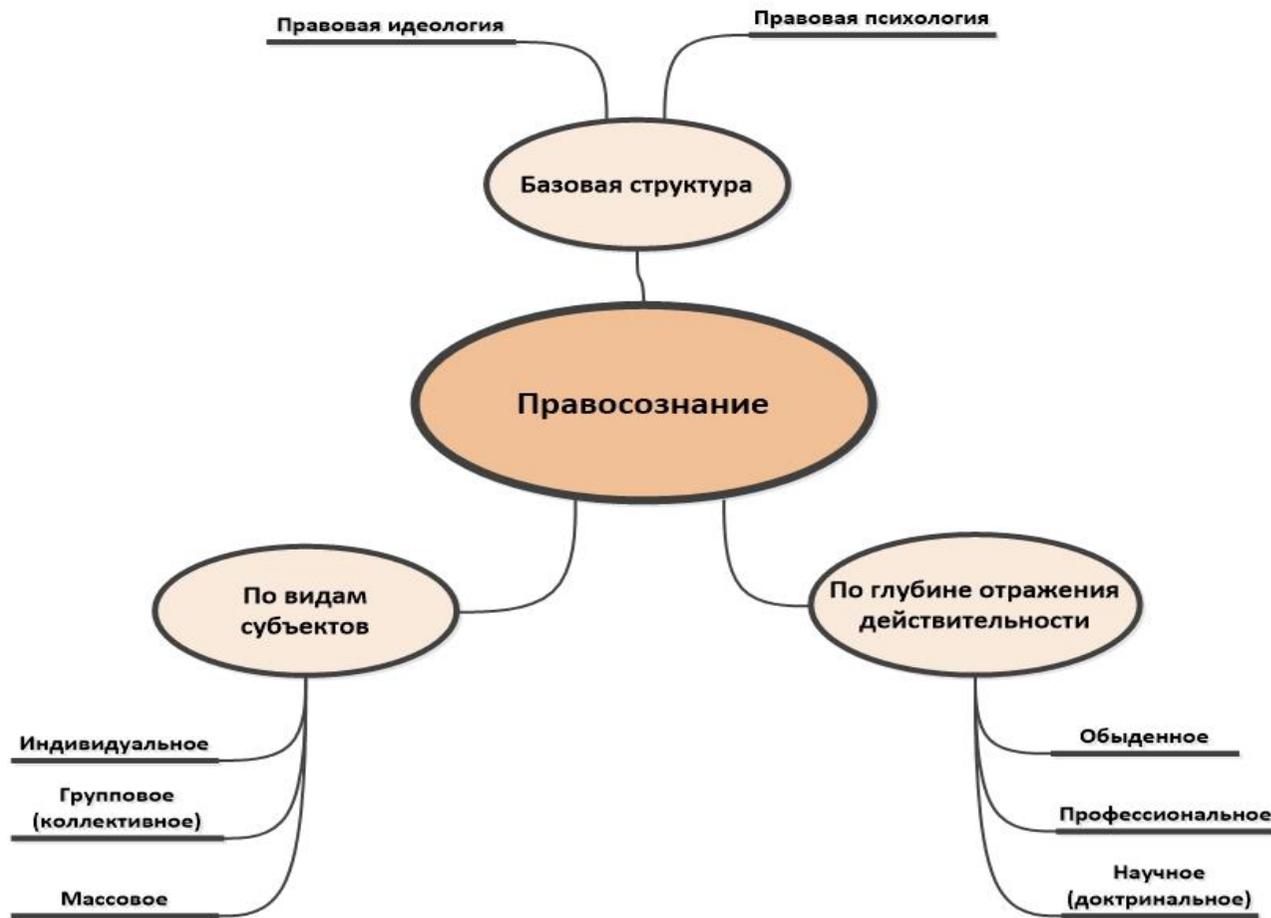
18-83. Признаки правовой дисциплины



18-84. Виды правовой дисциплины



18-85. Структура и виды правосознания



18-86. Функции правосознания в правовой культуре



18-87. Виды деформаций правосознания



18-88. Содержание правовой культуры личности



18-89. Содержание правовой культуры общества



18-90. Признаки международного права



18-91. Субъекты международного права



18-92. Принципы международного права



18-93. Источники международного права



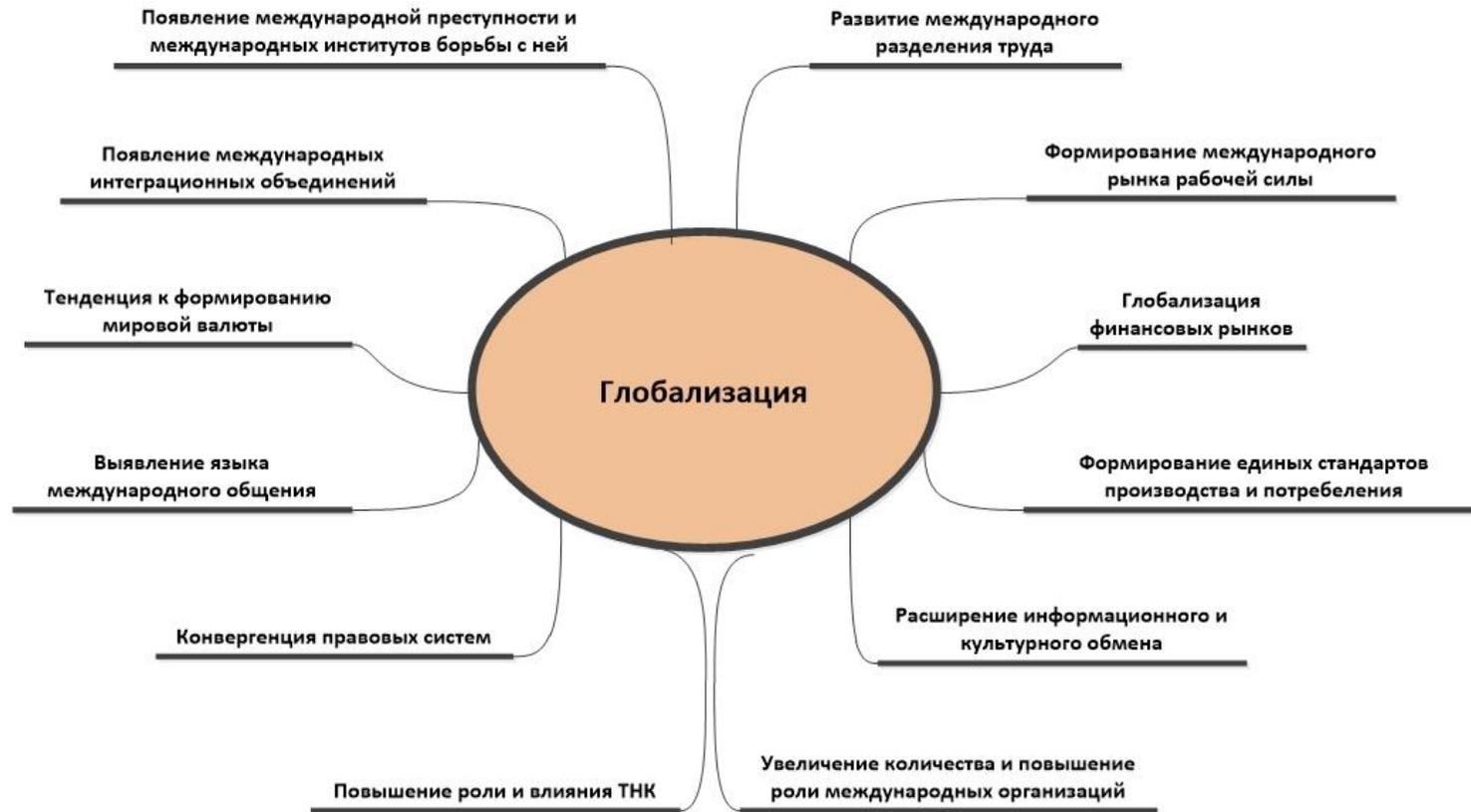
18-94. Система международного права



18-95. Кризис международного права



18-96. Особенности современного этапа глобализации



19. Словарь определений

2D – плоскостной (двухмерный) объект, рисунок или схема.

3D – объемный (трехмерный) объект, фигура или макет.

Алгоритм (от лат. *algorithmi, algorismus*) – предписание, задающее последовательность шагов в решении некоторой задачи.

Аналитик – лицо, занимающееся аналитической деятельностью на постоянной и профессиональной основе, выполняющее аналитические функции в организации или учреждении.

Аналитика (аналитическая деятельность) (от греч. *analysis* – разложение) – деятельность по интеллектуальной поддержке принятия решений; деятельность по извлечению нового актуального знания из совокупности собранной информации.

Аналитическая надстройка – совокупность институтов, инструментов и процедур, обеспечивающих аналитическую деятельность.

Аналитическая ситуация – социальное явление (факт, событие, конфликт, противоречие, проблема), ставшее предметом аналитического исследования; задание аналитику или группе аналитиков, исходная рабочая ситуация для анализа.

Аналитическая функция – осуществление аналитической деятельности на постоянной, профессиональной основе; одно из постоянных, стабильных направлений аналитического обеспечения принятия решений.

Аналитический портрет – способ аналитического обобщения и представления информации о личности.

Аналитический цикл – обобщенная модель основных этапов аналитической деятельности.

Атлас – система карт, схем, фотографий, рисунков и других носителей визуальной информации по определенному вопросу, проблеме, теме.

Блок-схема (англ. *block diagram, flowchart*) – одно из возможных графических изображений *алгоритма*.

Визуализация – представление числовой, текстовой или графической информации в форме, максимально благоприятной для восприятия человеком.

Геоинформационная система (ГИС) – система сбора, хранения, анализа и графической визуализации пространственных географических данных и связанной с ними информации; элемент информационного обеспечения управления, требующего принятия пространственных решений.

Граф – геометрическая фигура, представляющая собой набор точек (вершин), соединенных между собой непересекающимися линиями (ребрами, дугами).

Граф причин (карта причин, граф Ишикава, граф Исикава) – способ представления системы причин некоторого явления в форме *ориентированного графа*.

Графема – первичная единица графического языка, знак (иероглиф, идеограмма), которому приписано определенное значение. Сохраняет узнаваемость при любом способе графического изображения.

Графенто – искусственный графический язык, созданный для анализа правовых проблем.

График (1) – разновидность диаграммы, использующая для передачи информации линии.

График (2) – расписание в форме таблицы.

Дерево версий – способ представления системы версий в форме ориентированного *древовидного графа*.

Дерево причин – способ представления причин некоторого явления в форме ориентированного *древовидного графа*.

Дерево целей – способ представления системы целей в форме ориентированного *древовидного графа*.

Диаграмма (от греч. *diagramma* – изображение, рисунок, чертеж) – способ графического представления двух или нескольких величин в виде точек, линий или фигур, позволяющий оценить соотношение этих величин.

Диаграмма Гантта (график Гантта, ленточная диаграмма, англ. *Gantt chart*) – диаграмма в форме горизонтальных лент, отражающих продолжительность и взаимосвязь работ. Один из способов представления и планирования *проектов*.

Дорожная карта – способ планирования и прогнозирования одно-, двух- или многосубъектных действий с использованием *ориентированных графов*.

Древовидный граф – связный ориентированный разветвленный граф, не содержащий циклов.

Интеллектуальная карта (карта связей, карта мыслей, карта памяти, карта ассоциаций, ментальная карта, англ. *Mind Map*) – графическая схема свободной формы, фиксирующая смысловые связи, в том числе произвольные ассоциации, по некоторому вопросу, проблеме, теме. Один из наиболее универсальных способов представления информации в графической форме.

Инфографика – комбинированный текстографический способ представления информации, данных, знаний.

Искусственный интеллект – метафорическое обозначение системы средств, воспроизводящих некоторые функции человеческого мышления.

Карта – рисунок, отражающий с помощью условных графических знаков пространственные отношения между объектами.

Картографирование – отображение на *карте* (системе карт) с помощью условных графических знаков свойств и признаков объекта картографирования.

Компьютерная карта – карта, составляемая и визуализируемая с помощью компьютерных средств.

Концепт (от англ. *concept* – идея) – руководящая, объединяющая идея научного, художественного, аналитического произведения.

Концептуальная схема (концептосхема) – определенным образом организованная система *концептов*.

Концепция (от лат. *conceptus* – мысль, представление, понятие) – комплекс ключевых положений (идей, взглядов, принципов), дающих целостное представление о каком-либо явлении или событии; определённый способ понимания (трактовки, восприятия) какого-либо предмета, явления или процесса; точка зрения на предмет.

Концептуализация – процедура введения обобщенных представлений в накопленный массив эмпирических данных, обеспечивающая организацию и схематизацию материала; способ организации мыслительной работы, позволяющий двигаться от первичных фактов ко все более абстрактным представлениям.

Лента времени (хронолента, англ. *Timeline*) – графический способ наглядного представления последовательности событий во времени.

Лицо, принимающее решение (ЛПР) — должностное лицо, принимающее окончательное решение и несущее всю полноту ответственности за его содержание и юридическую полноценность.

Матрица – объект, записываемый в виде прямоугольной графической структуры, представляющей собой совокупность столбцов и строк, на пересечении которых находятся её элементы. Количество строк и столбцов задают размер матрицы.

Многослойка – модель явления или процесса, в которой его стороны, аспекты, элементы представлены в виде нескольких от-

носителем самостоятельных, взаимосвязанных и взаимодействующих слоев.

Модель (франц. *modele*, от лат. *modulus* — мера, образец, норма) — знаковый, графический, цифровой или иной аналог явления природной, социальной или интеллектуальной реальности.

Морфологический рисунок — рисунок, отражающий структуру, внутреннее строение объекта (например, структура человеческого органа в разрезе).

Мультидерево — *древовидный граф*, объединяющий на одной схеме два или более относительно независимых дерева, например, дерево причин и дерево планируемых действий, дерево версий и план расследования т. д.

Неориентированный граф — граф, в котором не задано направление ребер.

Объекты виртуальной или дополненной реальности — созданные техническими средствами объекты, способные воздействовать на ощущения человека (зрение, слух, обоняние, осязание и другие) и реагировать на действия человека наподобие реальных объектов.

Оверлей (от англ. *overlay* — перекрытие), в картографии — операция наложения друг на друга двух или более слоев карт, в результате которой образуется производный слой.

Органиграмма (организационная диаграмма) — способ графического представления субъектов коллективной деятельности и основных организационных связей между ними.

Ориентированный граф — граф, в котором задано направление ребер.

Пиктограмма (1) (от лат. *pictus* — нарисованный) — символическое изображение или знак, отображающий важнейшие узнаваемые черты объекта, предмета или явления.

Пиктограмма (2) — древнейший рисунок; символ в ранних системах письма.

План (1) (от лат. *planus* — плоскость) — чертеж, отображающий с помощью условных знаков в масштабе участок местности или сооружение.

План (2) — порядок предполагаемых действий.

Поле проблем (проблемное поле) — систематизированное представление предмета научной или аналитической деятельности.

Послойное картирование — создание взаимосвязанных по содержанию карт слоев (аспектов) одного и того же объекта.

Правовая аналитика — аналитическая деятельность в сфере законотворчества, правоприменения, правовой культуры, правового информирования, образования и воспитания.

Принятие решения — формирование последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в ситуации неопределенности.

Проблема — сложный, нерешенный вопрос теории или практики; ситуация недостаточности средств для достижения некоторой цели.

Проблематизация — (от греч. *problema* — преграда, задача, трудность): (1) Погружение человека и/или группы в проблемное поле (заражение проблемой); (2) Выявление проблемного контекста ситуации, задачи, вопроса, подхода; (3) Форма и способ работы с проблемой в мышлении.

Проект (от лат. *projectus* — заброшенный вперед) — замысел, намерение, образ будущего, предварительный текст документа.

Процедура принятия решения — формализованный либо неформализованный порядок действий, связанных с подготовкой,

обсуждением и оформлением *решения*.

Путь (в графе) – последовательность перехода от одной вершины к другой.

Решение – формирование стратегии и последовательности действий для достижения некоторой цели; выбор одной из нескольких альтернатив; процесс (*алгоритм*) осуществления выбора.

Самоопределение – (англ. self-determination) процесс и результат выбора человеком своей социальной позиции, целей и средств самоосуществления в конкретных жизненных обстоятельствах.

Сетевой график – *ориентированный граф*, отражающий зависимости между работами, действиями, операциями, необходимыми для достижения цели.

Системный концепт – ключевая идея системного решения проблемы.

Ситуационный анализ – форма аналитической деятельности, связанная с многоаспектным изучением конкретной ситуации, выявлением содержащихся в ней угроз и рисков, планированием и координацией действий лиц, занятых в ее разрешении.

Ситуационный центр – современная форма организации аналитической деятельности, основанная на объединении информационно-коммуникационных технологий, средств накопления и представления информации, компьютерных средств поддержки принятия *решений*.

Структурно-логическая схема – простейший граф, используемый для отображения структуры объекта либо порядка следования этапов процесса.

Суммирующий (объединяющий, интегрирующий) слой – элемент многослойной структуры, на котором формируется итоговый результат.

Схема (от греч. schema – образ, вид, форма) – условное графическое изображение некоторого объекта; чертеж, рисунок, наглядное изображение, иллюстрация.

Схематизация – графическое моделирование, отражение объекта в основных, главных чертах с использованием определенного языка схем.

Таблица – прямоугольная графическая структура, состоящая из столбцов и строк, частный случай *матрицы*.

Форсайт – (англ. Foresight) управление настоящим из прогнозируемого будущего.

Цель – идеальное, мысленное предопределение человеком результатов деятельности и/или путей их достижения с помощью определенных средств.

Целеполагание – практическое осмысление человеком своей деятельности с точки зрения формирования (постановки) целей и путей их достижения реально доступными и допустимыми средствами; первичная фаза выработки и принятия *решений*.

Экспертная система – компьютерная система, содержащая систематизированную информацию из некоторой предметной области, способная предлагать или оценивать варианты решений.

Электронная таблица – способ организации данных для обработки компьютерным табличным процессором.

Японские свечи – график, отражающий в виде вертикальных фигур динамику цен за определенный период. Применяется в биржевой торговле.

Содержание

ВСТУПИТЕЛЬНАЯ СТАТЬЯ	3
01. ПОНЯТИЕ И ЗНАЧЕНИЕ АНАЛИТИКИ И ПРАВОВОЙ АНАЛИТИКИ	19
02. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ	31
03. СБОР И ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ	45
04. ДИАГНОСТИКА АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ	66
05. ОБЪЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ СИТУАЦИИ	83
06. СУБЪЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ СИТУАЦИИ	100
07. ПРОБЛЕМАТИЗАЦИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ	122
08. ПОСТРОЕНИЕ ОНТОЛОГИИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ	144
09. С. С. АЛЕКСЕЕВ И Г. П. ЩЕДРОВИЦКИЙ	161
10. КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ	174
11. ПОИСК И РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИЙ	193
12. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ	211
13. МОНИТОРИНГ СОСТОЯНИЯ И ДИНАМИКИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ	220
14. ОФОРМЛЕНИЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	228
15. РЕФЛЕКСИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	240
16. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	256
17. АНАЛИТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ	267
18. НЕКОТОРЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СХЕМЫ	283
19. СЛОВАРЬ ОПРЕДЕЛЕНИЙ	376

В. В. Исаков

Правовая аналитика в определениях, картах, схемах: альбом

Электронное издание

Учебное пособие. Научный редактор А. А. Сафонов.

Подписано в рассылку 20.11.2019. Гарнитура Tahoma. Уч.-изд. л. 18,6.

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, 20.

E-Mail: visakov@hse.ru ; kafedratgp@hse.ru

Тел.: +7 (495) 771-32-32; +7 (495) 531-00-31

Факс: +7 (495) 628-79-31